

التـــــدريب و التـــــدريس الإبـــداعـــي

أكثر من ٢٠٠ طريقة ونصيحة وتمرين

للإبداع في التـــدريب والتـــدريس

د. طارق محمد السويدان

الفهرس

المقـــــــدمــــة

التدريب والتدريس الإبداعي

الهدف العام : تزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات وتعريفهم بالسلوك اللازم للمدرب الجيد ، وكيفية الاعداد المتميز للعملية التدريبية والتدريسية .

الأهداف التفصيلية :

١- تعريف المشاركين بالمبادئ والأساسيات للعملية التدريبة والتدريسية وكيفية تعليم الكبار .
٢- تزويد المشاركين بالمعلومات عن أنواع التدريب والتدريس وكيفية ممارستها .
٣- اكساب المشاركين مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية والتدريسية .
٤- تعريف المشاركين بأنماط المتدربين والمتعلمين وكيفية التفاعل معهم .
٥- تطوير أداء المشاركين وأسلوبهم كمدربين ومعلمين .
٦- اكساب المشاركين جهازات اختيار وسائل التدريب والتدريس المتنوعة وكيفية اعدادها .
٧- رفع أداء المشاركين باستعمال أفضل لوسائل العرض والتقديم .
٨- تزويد المشاركين مهارات إعداد مواد تدريبية تدريسية متميزة وإعداد الحقيبة التدريبية والتعليمية الجيدة .
٩- تعريف المشاركين بكيفية تقييم التدريب ومتابعته .

التعليم والتدريس والتدريب مهمة عظيمة، فهي التي تساهم في نقل التجربة الإنسانية وتوارث الخبرات البشرية ، ولولاها لتوقف العلم الإنساني ولتجمدت الحياة ، ولما وصل البشر إلى المستوى المتقدم من التقنية والرفاهية والمدنية التي ينعمون بها اليوم.

وللتعليم والتدريب ثلاث مهام أصلية وأهداف جليلة هي:

أولاً : نقل المعلومات والمعرفة.

ثانياً : التدريب على المهارات وصقل القدرات.

ثالثاً : تعديل أو تغيير القناعات والأفكار ومن ثم تعديل السلوك.

ونلحظ اليوم أن الكثير من الفصول التدريسية والدورات التدريبية تكتفي بالهدف الأول فقط فتركز على توصيل المعلومة ولا تنتقل إلى تطوير المهارات والقناعات وهي المباشرة في تطوير الأداء وتفعيل إنسانية الإنسان وإنتاجيته.

وهناك مشكلة كبيرة وشائعة كذلك نجدها عند معظم المدرسين والمدربين، وبخاصة عند الذين لايزالون يقومون بتدريس نفس المادة لمدة طويلة قد تصل إلى ثلاثين سنة أو أكثر، وتتلخص المشكلة في الأسلوب الممل في نقل المعلومات والتدريب على المهارات بحيث يفقد الطالب انتباهه واهتمامه

الباب الأول

الافتتاح

الفصل الأول
كفاءة المدرب والمعلم

الفصل الثاني
كسر الحواجز

الفصل الثالث
التعارف

الفصل الرابع
الأهداف

الفصل الخامس
الإرشادات

الفصـــل الأول

كفاءة المدرب والمعلم

تمرين 1 / 1



نضج المدرب أو المعلم

تقييم مستواك كمدرب أو مدرس والمراحل التي تمر بها في نضجك



تقول «سينثيا هاو ميرمان» (وهي مستشارة في سانت لويس) إنه "بالإضافة إلى تقييم مادة البرنامج ينبغي على المدربين إجراء تقييم مستمر لأدائهم". وتتمثل إحدى الطرق لتحقيق ذلك في تحديد مستوى نضجك والسعي إلى الحفاظ على هذا النضج من خلال التجربة والخبرة والتعليم".

تمرين

1
2

وفيما يلي أربع مراحل لتحقيق النضج، تقول ميرمان إن المدربين يمرون بها.



1 المدرب الصـغـيـر

يكون المدرب الصغير (الجديد) في البداية متوتراً وغير واثق من نفسه ويعتريه القلق والخوف، ولذلك ننصحه بالالتزام بمواد الدورة من كتب، وكتيبات تدريبية، والمادة التدريبية، ووسائل الإيضاح وأن لا يحاول الاجتهاد لأن ذلك سيزيده ارتباكاً.



2 المـدرب المـراهـق

يكون المدرب المراهق (سنة إلى ثلاث سنين خبرة في التدريب) متحمساً للتدريب، ويقوم هذا المدرب بتهيئة مكان التدريب بشكل مبالغ فيه، ويحب أن يبرز هو كبؤرة التركيز وموضع الاهتمام، وبسبب حماسه فقد يتجاوز الوقت المحدد للدورة كما يملأ الشرائح بالصور والكلام الكثير وهو يفترض أن الجميع يتميزون بنفس القدر من الحماس وأنهم معجبون به وبأدائه.



3 المـدرب النـاضـج

يقدّر المدرب الناضج (أربع إلى ٩ سنين خبرة في التدريب) الفترة الزمنية الكافية لكل مادة من برنامجه التدريبي، ويستعد جيداً ويصمم البرنامج التدريبي بشكل واقعي وتوزيع زمني مناسب، كما يتميز هذا المدرب بالثقة والهدوء والكفاءة.



4 المدرب الخـبـيـر

يواجه المدرب الخبير (١٠ سنين فأكثر) تحديات تتمثل في كيفية تحقيق الانسجام والتناغم والعمل المشترك بينه وبين المتدربين بشكل مستمر، ويؤمن بأن الغرض من التدريب هو تعزيز ما يسميه المتدربون «الحياة الواقعية» يعمل هذا المدرب جنباً إلى جنب مع المتدربين لتكييف البرنامج التدريبي ليكون قابلاً للتطبيق في الحياة الوظيفية والشخصية لكل فرد منهم، كما يطور برنامجه باستمرار ويضيف إليه الإبداع تلو الإبداع.

تمرين 2

١٦ سؤالاً لتطور المدرب والمعلم

المطلوب طرح ١٦ سؤالا حول مدى تطورك الذاتي كمدرب ومعلم

هل تحرز تقدماً متواصلاً كمدرب؟ من السهل أن تقع في حبائل الروتين، خاصة حين تقدم نفس الدورة لمدة طويلة، أو حين تقضي الكثير من وقتك في وضع وتقديم البرامج الجديدة ، في هذه الحالات قد يكون من الصعب أن تخصص وقتاً كافياً للتطوير الشخصي المستمر. اسأل نفسك الأسئلة التالية وضع درجة لنفسك على مقياس من واحد إلى عشرة. حلل إجاباتك ولاحظ درجتك في كل مجال من المجالات المختلفة، وقرر ماذا تستطيع أن تفعل لتحسين مواطن ضعفك، وماذا يمكنك عمله للاستفادة من مواطن قوتك، وإليك جدول تقييم تطورك الذاتي كمدرب:

العبارة	الدرجة
١- لدي العديد من الاهتمامات الخارجية والهوايات والميول.	
٢- أحاول باستمرار توسيع آفاقي الذهنية ومعلوماتي العامة.	
٣- أدرك الاتجاهات الحالية للتدريب وكيف يمكن تطبيقها على الدورات التي أقدمها وعلى المشاركين الذين أقوم بتدريبهم.	
٤- إلقائي جيد وأسعى جاهداً إلى التطور والتدرب والقراءة في الإلقاء والعرض.	
٥ - أبحث دائماً عن الأساليب الجديدة للتدريب .	
٦- أقرأ حتى الكتب التي تحوي المفاهيم الصعبة المتعلقة بالموضوع الذي أقدمه.	
٧- أمارس ما أقوم بتدريسه وأنصح به المشاركين ، وأطبقه في حياتي وعملي.	
٨- أدرس من واقع خبرتي الشخصية بقدر الإمكان بالإضافة إلى العلم النظري.	
٩- أبحث عن تمارين جديدة وأساليب مبدعة باستمرار .	
١٠- أستطيع أن أضع قائمة بعشرة نقاط تثير اهتمام طلابي.	
١١- أنا مطلع على مجريات الأحداث المحلية والعالمية.	
١٢- أقرأ بانتظام وبكثرة، وخمسين بالمائة من قراءتي في مجال تخصصي.	
١٣- أدرك مواطن الضعف التي أحتاج فيها إلى المزيد من التطوير.	
١٤- أحترم طلابي ، فأحضر تحضيراً جيداً لكل دورة ولو كانت مكررة.	
١٥- أقبل الأفكار من طلابي وأطرح أفكاري في المقابل وأتحاور معهم دون فرض رأيي عليهم	
١٦- أساهم في تعزيز قدرات طلابي وفي تطويرهم، ويهمني استفادتهم ونجاحهم .	

تخيل لو أن طلابك أو زملاءك سيقيمونك وفق هذه الأسئلة، فما هي الدرجة التي تعتقد أنهم سيمنحونها لك؟ درجتك الحقيقية ستكون بين تقييمك لذاتك وتقييم الآخرين لك.

تمرين 3

أهم صفات المدرب المعلم الفعال

عندما سئل عشرات المدربين عن أهم صفات المدرب أو المعلم الفعال ، ذكروا صفات كثيرة ، وإليكم نسبة الذين ذكروا كل صفة:

١- التفرغ	٪ ٨٥
٢- الحماس	٪ ٧٠
٣- الأمانة	٪ ٧٠
٤- مهارات الاتصال	٪ ٦٠
٥- اللطف والأدب	٪ ٦٠
٦- الإبداع	٪ ٦٠
٧- الاستماع	٪ ٦٠
٨- القدرة على الإقناع	٪ ٦٠
٩ - حسن المظهر	٪ ٦٠
١٠- الاهتمام بالآخرين	٪ ٦٠
١١- الحيوية	٪ ٥٠
١٢- الاستعداد	٪ ٥٠
١٣- النظام	٪ ٥٠
١٤- مراعاة الأفراد	٪ ٥٠
١٥- القدرة على التقييم	٪ ٤٠
١٦- المرونة	٪ ٤٠
١٧- الحكمة	٪ ٤٠
١٨- التنويع	٪ ٤٠
١٩- الصبر	٪ ٤٠
٢٠- حساسية المشاعر	٪ ٣٠

نسب صفات المدرب

تمرين 4

أفضل مبادئ تدريبية تعلمتها

1 دع الجمهور يشارك ويعبر عن رأيه ويكتب ما تعلم.

2 اقسمهم إلى مجموعات عمل وأعطهم تمريناً ثم فترة نقاش ثم يقدم كل فريق تقريراً علنياً.

3 بسط المادة واعرض المادة الدسمة في الصباح.

4 كن مرنا، واستعمل تماريناً حيوية ومفيدة، (وفيها حركة جسدية ما أمكن).

5 تكلم بلطف ونادهم بأسمائهم، وأضهر احتراماً واضحاً لهم.

6 كن متحمساً للموضوع الذي تطرحه، وتحرك بينهم باستمرار.



تمرين 5

قوانين بايك للتدريب المتقدم

❖ بوب بايك أستاذ المدربين في أمريكا .



البالغون هم أطفال ولكن بأجسام كبيرة

أي أن الكبار يحبون اللعب مثل الصغار، ويمكن استغلال اللعب لتعليمهم.



الأفراد لا يناقشون المعلومات النابعة منهم

أي حاول أن تجعل المشاركين يقولون ما تريد أن تقوله أنت، وعندها لن يعترضوا.





تتناسب الاستجابة للتعليم مع ما تملكه من وسائل المرح

أي كلما كان جو التعليم والتدريب مرحاً زادت استجابة الحضور للتعليم، وتفاعلوا معه.



لا يتم التعليم إلا بعد تغيير السلوك

التعليم ليس إيصال معلومات فقط ولكنه في الحقيقة تغيير للسلوك والقناعات، فلا يتم التعليم إلا إذا تحول لواقع وممارسة.



ما يعرفه الوالدان يعرفه الأبناء

أي إذا تعلم المسؤولون وطبقوا ما تعلموه فسينتقل إلى الموظفين، بل سينتقل حتى إلى أسرهم.

تمرين 6/1

نحن نتذكر

١٠ - ١٥ ٪ مما نقرأه .

١٣ - ٢٠ ٪ مما نسمعه .

٢٥ - ٣٥ ٪ مما نراه .

٥٠ - ٧٥ ٪ مما نسمعه ونراه .

٦٠ - ٨٠ ٪ مما نقوله .

٨٥ - ٩٥ ٪ مما نقوله ونفعله .



(ومن هنا ندرك أهمية المشاركة والتطبيق)

قانون كونفوشيوس

فيلسوف صيني

قل لي وسوف أنسى

أرني ولعلي أتذكر

أشركني وسوف أفهم

٤٥١ قبل الميلاد

تمرين 6 / 2

آداب المـــــدرب

هذه مجموعة من الآداب التي تعكس الخلق الحسن كما تعلمتها من خلال التعامل مع الناس وبالذات خلال الدورات والتدريس :-

١ - احرص ألا تقاطع أحداً .

٢ - لا تقل (انتهى الوقت) ولكن قل (شكراً) أو (أحسنتم) ونحوها .

٣ - لا تصدر أوامراً، بل اطلب بلطف (لو تكرمتم بتعبئة الاستبيان في صفحة....) بدلاً من (عبؤوا ...) .

٤ - تجنب الاستهزاء بأحد من الحضور ، حتى لو أخطا أو تصرف بسذاجة.

٥ - تجنب الكلام في السياسة وإن كان ولا بد فبشكل غير مباشر وبدون أسماء .

٦ - لا تتعامل مع الحضور وكأنهم في فصل فأنت تمارس التدريب وليس التعليم .

٧ - لا تحرج أحداً ، فلا تصر على أحد أن يتكلم أمام الناس أو يعبئ الاستبيان أو لا يخرج من القاعة أو يجيب على سؤال معين بل كن مرناً دائماً .

٨ - ابتعد عن الحديث وكأنك أستاذ لهم، بل اجعلهم يشعرون بأنك واحد منهم وحريص على الاستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم .

٩ - لا تتردد في قول لا أدري فهذا خير من الإجابة الخاطئة أو غير المقنعة .

١٠ - كن أنيقاً فالناس لا تهتم بالمخبر فقط وإنما يؤثر عليهم المظهر كذلك .

١١ - مهما كانت المادة كبيرة والوقت قصير فاحرص ألا تعرض المادة بسرعة كبيرة فإن الهدف هو تمكن الحضور من المعلومات والمهارات وليس تفريغ ما عندك ، وليس بالضرورة أن تنتهي كل التفاصيل بل أعرض المهم فقط.

١٢ - خالط مستمعيك ، فلا تأتِ متأخراً ، ولا تغادر مبكراً ، ولا تجلس منفرداً في فترات الراحة .



١٣ - كن صبوراً في التعامل معهم فبعضهم لديه مقاومة للتغيير أو التعلم ويحتاج لشيء من الوقت .

١٤ - تجنب النكت أو المتعلقة بقبيلة أو بصنف من الناس فهي قد تسبب حساسية لدى البعض .

١٥ - احترم الوقت فلا تبدأ متأخراً ولا تؤجل الراحة إلا بعد استشارتهم ، ولا تختصر وقت الراحة إلا بموافقتهم الجماعية .

١٦ - احرص أن تكون أسماء الحضور أمامهم وحاول أن تحفظها وتستعملها فهذا سيساعد على تنمية العلاقة الشخصية، بينك وبينهم.

١٧ - تدخل إذا حاول أحد الحضور الاستهزاء بآخر أو تقليل دوره أو تجرأ عليه فمن مهامك حماية الضعيف ومنع المشاكل .

١٨ - شجع الاندماج والتعارف بين المشاركين .

١٩ - انقل المشاكل الفردية إلى المجموعة وخذ رأيهم بحلها حتى لا يصبح النقاش شخصياً بينك وبين أحد الحضور .

٢٠- لاتخرج بعد انتهاء الدورة أو الدرس مباشرة بل خصص نصف ساعة إلى ساعة للاستشارات والأسئلة الشخصية.

الفصل الثاني

كسر الحواجز

تمرين 7 / 1

مقايضة البطاقات

قبل بداية الجلسة الافتتاحية للبرنامج بوقت كاف قم بإعداد مجموعة كبيرة من البطاقات قياس ٣ × ٥ بوصة (بواقع حوالي ٤ - ٥ بطاقات لكل مشارك) وبحيث يكتب على هذه البطاقات بعض الجمل الموجزة المتعلقة بموضوع محدد يعرفه المشاركون، مثل الاتصال أو القيادة أو القيم أو سمات الشخصية أو فلسفة الإدارة. بعد ذلك نطلب من كل مشارك التقاط أربعة بطاقات عشوائياً ثم يحاول أن يتبادل بطاقاته مع المشاركين الآخرين. والهدف النهائي هو أن يحاول كل مشارك قدر الإمكان الحصول على أربعة بطاقات يتفق تماماً مع ما فيها. ولا مانع من مقايضة بطاقتين مقابل بطاقة واحدة فقط.



ملاحظات:

1. من الطبيعي أن يحصل بعض المشاركين على بطاقات لا يمكنهم مقايضتها.

2. عند إعداد البطاقات، حاول استخدام جمل تشمل طائفة متنوعة من الآراء حول أحد الموضوعات المحددة على سبيل المثال إذا كان الموضوع الذي اخترته يتصل (بالعلاقات) فإنه يمكنك صياغة جمل مثل هذه.

تمرين 7 / 2

جـــمل البطاقـــات

أحب كل الذين ألتقي بهم

أفضل العلاقة مع المتدينين

أفضل العلاقة مع الجادين

أفضل العلاقة مع المغامرين

أحب بناء علاقة مع المشهورين

أفضل اختيار صديق يحب السفر

أفضل العلاقة مع المرحين

لا أحب بناء علاقة مع الذين يصدرون أوامراً حتى للخدم

التوافق في الهوايات معي هو أهم معايير اختيار الأصدقاء

لا أحب العلاقة مع المتشدد على نفسه

أفضل العلاقة مع الرياضيين

أفضل العلاقة مع قليلي الكلام

لا أحب العلاقة مع الذين يضيعون وقتي

أفضل من يوافقني في الطباع

أفضل العلاقة مع الذين يحبون الفن

أفضل بناء علاقات مع أبناء البلاد الأخرى

النزاهة هي الشيء الأهم في الصديق

أفضل بناء علاقات مع أبناء بلدي

أفضل العلاقة مع الذين لهم تذوق للطعام

أفضل العلاقة مع الأغنياء

أفضل مصادقة من يقرأ كثيراً

لا أحب الصداقة مع من لا يهتم بمظهره

تمرين 12

جـــد شـــخـــصـــاً

ابحث عن من تنطبق عليه صفات معينة لتتعرف عليه

لا يساعد النشاط الافتتاحي المختصر في بداية برنامج التدريب دائماً على معرفة الناس لبعضهم بالطريقة التي يرغبون بها. بينما يساهم أسلوب الصيد البشري الذي طورته «إيفون جونسون» على التعارف بشكل ممتع.

تعطي «جونسون» كل مشارك قائمة بعشرين بنداً، ثم تمدد وقت الاستراحة الصباحية العادية خمس دقائق أخرى كي يجد المشاركون الأشخاص الذين يماثلون طلبات البنود. يمكن لهذه البنود أن تشمل على سبيل المثال:

١- جد شخصاً يكون شهر ميلاده نفس شهر ميلادك.

٢- جد شخصاً يحب أن ينام مبكراً .

٣- جد شخصاً فناناً ، وحدد نوع فنه .

٤- جد شخصاً لديه نفس نوع سيارتك .

٥- جد شخصاً له نفس هوايتك.

٦- جد شخصاً زار عدداً من البلاد أكثر من جميع المتدربين الآخرين .

٧- جد شخصاً لديه مكان إجازة مفضل، واعرف لماذا هو مفضل لديه؟

٨- جد شخصاً له نفس تخصصك.

٩- جد الشخص الذي عمل في شركته أطول فترة والشخص الذي عمل أقصر فترة.

١٠- جد شخصاً تنقّل أكثر من غيره في المناصب.

15 لغز النقود السهلة

- يمكن استعمال هذا التمرين لكسر الحواجز.
- ضع الجدول أدناه في مربع شفافية للعرض بالجهاز العلوي.
- اطلب من المشاركين شرح كيف حدث ذلك ؟

- ناقش الحضور حول الأسئلة التالية :

١- هل أدهشتكم النتيجة ؟
٢- هل من السهل خداع الناس ؟
٣- كيف نحمي أنفسنا من مثل هذا الخداع ؟
٤- هل حماية النفس من هذا الخداع تحتاج إلى تخصص أو خبرة ؟

افترض أن لديك وديعة في البنك قيمتها ٢٥٠٠ دولار وقمت بالتالي :

سحب	الرصيد
١٠٠٠ دولار	١٥٠٠
٧٥٠	٧٥٠
٤٥٠	٣٠٠
٣٠٠	٠
المجموع ٢٥٠٠	المجموع ٢٥٥٠

الربح ٥٠ $ ، افعل ذلك عشر مرات لتربح ٥٠٠ $ فكيف تفسر ذلك؟!



الفصل الثالث

التعارف

تمرين 21

التعريف ببطاقة الاسم

استعمال بطاقة الاسم للتعريف بالمزايا والهوايات

"لم تعد البطاقة التي تحمل اسمك موجودة من أجل حمل اسمك فقط" بل لها أهداف أخرى. هذا ما تقوله لوري هول للمشاركين في دوراتها. تطلب هول من المشاركين كتابة اسمهم واسم شركتهم وعملهم وميزة شخصية واحدة (مثل منظم أو متحمس أو مستمع جيد..) وهواية واحدة (قراءة ، كرة قدم ، فن تشكيلي ..) على بطاقاتهم.



وعند تقديم المشاركين لأنفسهم يشيرون إلى ميزتهم وهواياتهم بالإضافة إلى أسمائهم. ومع استمرار عمليات التعريف يبحث الناس طبيعياً عن نقاط التشابه بينهم ، ثم ينظم الناس أنفسهم في مجموعات وفقاً للمزايا المقدمة.

تمرين 22

ورقة التعريف

قيام الناس بتعريف بعضهم يساهم في بناء العلاقات وكسر الحواجز



تجعل «دينيس ماكغنلنفراي» المشاركين ينقسمون إلى أزواج ثنائية يجريان مقابلات مع بعضهما ويسجلان المعلومات التي يجمعانها على ورقة كبيرة.

يقسم كل مشارك الورقة إلى أرباع ويسجل المعلومات كما يلي:

اليمين الأعلى: الاسم والمنصب. **الشمال الأعلى:** معلومات عن تعليم الشخص وخبراته . **اليمين السفلي:** الهوايات والميول. **الشمال السفلي:** توقعات المشارك من التدريب.

وبعد أن ينتهي المشاركون من إجراء المقابلات يعلقون الأوراق (ورقة عن كل مشترك) ويقدم كل مشارك شريكه بينما الشريك يقف بجانب ورقة التعريف به.

الفصل الرابع

الأهداف

تمرين 33

صياغة الأهداف

أسلوب ABCD لتحديد الأهداف

يقول «أرثر جونسون» أن البدء في أي برنامج بأهداف محددة ومعروفة أمر ضروري لأي مدرب، إذ أنه بدون أهداف يمكن للمحاضرات أن تصبح بلا جدوى، أما الأهداف الغامضة أو العامة فكلاهما تشوش تفكير المشاركين حول ما الذي سيتم تحصيله من الدورة أو البرنامج.



ويضيف «جونسون» أنه من أجل تجنب هذه المشاكل فعليك إعادة صياغة أهدافك بطريقة توضح للمتدربين ما هي المعلومات التي سيتعلمونها أو المهارات المحددة التي سوف يكتسبونها عند نهاية البرنامج.
فبدلاً من قول : "في هذه المحاضرة سوف تتعلمون عن المستشفيات"، قل "في نهاية المحاضرة سوف تكون قادرين على تعداد أقسام المستشفى والمهام المحددة لكل منها".

وهناك طرق عديدة مقبولة لكتابة أهداف المحاضرات، ومن بين الأساليب التي يستخدمها جونسون نظام ABCD الذي يستطيع توضيح النتائج المرغوبة كالتالي:

الجمهور (Audience) : إلى من تحديداً توجه كلامك؟

السلوك (Behavior) : ماذا أريد منهم أن يعرفوا في نهاية المحاضرة؟ و ما هو السلوك المتوقع منهم بعد ذلك؟

الظروف (Conditions) : كيف سأعرف أنهم فهموا المعلومات أو اكتسبوا المهارات؟ كيف سأمتحنهم؟

الدرجة (Degree) : ما مدى الإتقان الذي أريد من الجمهور أن يخرج به في نهاية المحاضرة؟

تمرين 34

التـــصـــويت المتـــعـــدد

تحديد أولويات الدورة من قبل المتدربين

التـصويت المتـعـدد أسلوب رائع عندمـا يكون لدى المشـاركين قـائمـة يريدون ترتيـبها حـسب الأولوية وينفذ هذا الأسلوب بالطريقة التالية: إذا كان لديك قائمة من ١٨ بنداً، قسم القائمة على ثلاثة والجواب بالطبع (٦) وهذا يعطيك عدد الأصوات المسموح بها لكل شخص.





يصوت كل شخص لستة بنود يصبح لديك فكرة عن أولويات المشاركين. ويمكنك أن تكرر العملية مع أعلى تسع بنود في القائمة وإعطاء المشاركين ثلاثة أصوات، وهكذا إلى أن تصل إلى أهم ٣-٥ بنود بالنسبة لأعضاء المجموعة.

الفصل الخامس

الإرشـــــــادات

تمرين 39
2

الاســـتـــعـــداد

أرسل للمشاركين قائمة حول طرق الاستفادة القصوى من البرنامج

1 اكتب قائمة بالـ

2 حدد
أريدهم أن ... مايــلي
أريدهم أن ... بما يلي
أريدهم أن ... مايــلي

3 اجمع ... أكثر مما تحتاج أن تستعمل

4 خطط لـ
أ - الفت
ب- عرف بالـ
ج- كيفية الانتقال إلى ... الموضوع

5 خطط لكيفية ... الدرس
أ- حدد ... الرئيسية
ب - حدد
١- طريقة
٢- كيفية ... الحضور
٣- مراجعة النقاط
٤- كيفية ... من نقطة إلى نقطة



ستجد الإجابة في صفحة
382

6 خطط للاستفادة ... من الموضوع
أ- الفوائـد ... لكل مشارك
ب- كيفية ... العملي

7 حدد الأنشطة التي ستنقلنا للدرس

8 ... كل أوراقك ووسائلك

9 تأكد من ... الغرفة

الباب الثاني

إدارة الفصل أو الدورة

الفصل الأول
الإداريات والاستعداد

الفصل الثاني
إدارة الوقت

الفصل الثالث
إدارة المادة التدريبية

الفصل الرابع
إدارة النقاش

الفصل الخامس
الخروج عن الموضوع

الفـــصل الأول

الإداريات والاســتـعـداد

تمرين 49

المصباح الخلفي

عدم وجود مفتاح متدرج الإضاءة لا يوجب أن يترك المشاركين في الظلام



العديد من القاعات المستخدمة في التدريب غير مصممة لعقد الجلسات التدريبية. فعلى سبيل المثال: لا يوجد في بعض الغرف إضاءة بمفاتيح متدرجة (التي يمكن من خلالها التحكم في درجة الإضاءة). وقد وجد ريكي بيك (مساعد التدريب في شركة كي ماجي للفحم) طريقة بسيطة لحل تلك المشكلة، فبدلاً من تعتيم الغرفة تماماً لعرض الأفلام والشرائح، كان بيك يضع مصباحاً خافتاً في الزاوية الخلفية للغرفة لإصدار الضوء أثناء إغلاق الأضواء الرئيسية. ويمكن إضاءة المصباح في بداية البرنامج ليظل مضاءاً باستمرار فيعطي الضوء الكافي للكتابة عند تعتيم القاعة أثناء عرض الأفلام والشرائح.

تمرين 50

تحسين الإنارة

يمكن تحسين الإضاءة بشكل ملحوظ في كثير من غرف التدريب

ألق نظرة ناقدة على الأضواء كلما استخدمت غرفة تدريب جديدة. لا تفترض أبداً أن الإضاءة في الغرفة هي نفس الإضاءة التي يجب استخدامها أثناء التدريب وتذكر أنه بإمكانك تحسين الإضاءة في معظم الأحيان. وتذكر أنه من الضروري التركيز على المنطقة التي سيقف فيها المتحدث. فعلى سبيل المثال: يمكن فك الأضواء من السقف وتبديلها بأضواء موضعية قابلة للضبط والتحريك. أما الأضواء الكشافة فيمكن إعادة ترتيبها لتركيز المزيد من الضوء على المدرب، وانتبه إلى أن من الأمور التي تشتت انتباه المشاركين عدم القدرة على رؤية تعبيرات وجه المدرب. ومما يزعج المدرب شعوره بانحصاره في مساحة ضيقة بسبب عدم قدرته على تجاوز منطقة ضيقة منارة بشكل جيد وما حولها مظلم بحيث يصبح وجهه عبارة عن لوحة مظلمة إذا تحرك لمسافة خطوات.

الفصل الثاني

إدارة الوقت

تمرين 51

إشارة المرور

التذكير بالوقت دون مقاطعة



عندما تعمل مجموعات صغيرة في نشاط ما لوقت محدد سابقاً فمن المفيد أن يقوموا بتوقيت النشاط بأنفسهم بدلاً من مقاطعة المجموعات لتذكيرهم بكم بقي لهم من الوقت.

تستخدم جودي جينسين نموذجاً من ثلاث صفحات على شكل إشارة ضوئية حيث تظهر الصفحة الأولى الضوء الأخضر والثانية الضوء الأصفر للتحذير والثالثة الأحمر. تضع جينسين الأوراق في مكان بارز وتقلب الصفحات في أوقات محددة. وتقوم أحياناً بتحديد الوقت المتبقي على صفحة الضوء الأصفر، على سبيل المثال "باقي خمس دقائق".

توضح في البداية أن الضوء الأخضر يمثل المدة المخصصة للنشاط، والأصفر يمثل الاستعداد للانتهاء، ويمثل الضوء الأحمر وقت المراجعة والتقييم.

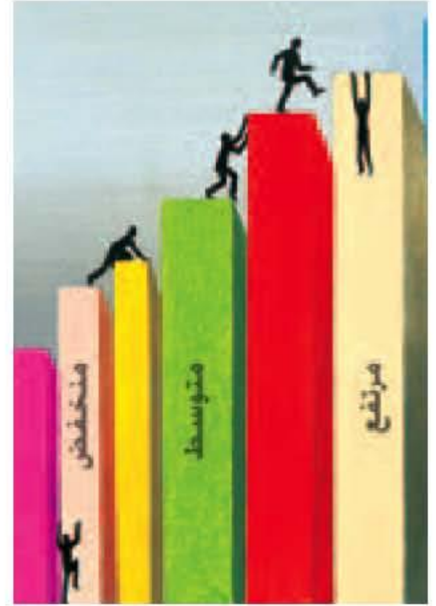
تقول «جينسين»: إن التوقيت الذاتي يساعد المشاركين على تحمل مسؤولية تنظيم الوقت .

تمرين 55

الوقت والتـــركـــيـــز

دع مستوى الطاقة والحيوية لدى الحضور يحدد الإيقاع المناسب للجلسة التدريبية

يتعرض مستوى الطاقة والحيوية لدى الحضور لبعض التقلبات، ومن ثم ينبغي أخذ هذه التغيرات في الحسبان عند انتقاء الأساليب والمناهج والمحتويات التي تستخدمها.



ولكي نتعرف على هذه الاختلافات التي تتعرض لها درجة تركيز المشاركين أثناء الساعات الدراسية للدورة التدريبية الممتدة لعدة أيام ولعدة ساعات أثناء اليوم الواحد، يمكننا أن نطلب من المشاركين أن يكتب كل واحد منهم جدولاً بيانياً بحيث يمثل المحور الرأسي مستوى الطاقة والتركيز (مرتفع - متوسط - منخفض) ويمثل المحور الأفقي ساعات اليوم، وعلى المشاركين وضع علامات توضح مستوى التركيز والحيوية لديهم أثناء الساعات المختلفة من اليوم.

ثم نطلب من المشاركين تفريغ محتويات جداولهم في الجدول الذي قمنا بإعداده وعلقناه داخل قاعة الدرس، ومن خلال هذا الجدول العام سنتمكن من التعرف على مسار تقلبات مستوى الطاقة والحيوية والتركيز لدى المشاركين ومن ثم تحديد الأوقات التي ينخفض فيها هذا المستوى بحيث نحتاج إلى بعض المنشطات أو إلى استراحة قصيرة حتى نستأنف بعدها بتركيز أكبر وحيوية أفضل.

وفيما يلي بعض الخطوط الإرشادية العامة:

- ساعات الصباح الباكر هي أفضل وقت للمدرب أو المعلم لاستخدام تمارين قصيرة وسريعة.
- الساعات التالية من الصباح هي الأفضل لمناقشة القضايا الصعبة وذلك لأنه الوقت الذي يكون التركيز والانتباه فيه في أعلى مستوياته.
- منتصف الصباح هو الوقت الأمثل لممارسة الأنشطة الجماعية.
- قبل الظهر تفيد المشاركة في بعض الأنشطة في مقاومة الخمول الذي عادة ما نصاب به في تلك الفترة. وفي هذه الفترة يفضل اعتماد أسلوب الاستراحات القصيرة الكثيرة بدلاً من اتباع الأسلوب التقليدي لاستراحة واحدة طويلة في منتصف تلك الفترة.
- بعد الظهر تمارين جماعية أو تمارين فرق.

تمرين 58

اختتم قبل نصف ساعة

التخطيط وكأن الصف ينتهي في وقت مبكر قليلاً يسهل الختام بشكل شامل



من الأمور التي يكرهها المشاركون هو عدم انتهاء الدورة في الوقت المحدد، ولحل هذه المشكلة (حاول التخطيط) وكأن الدورة تنتهي قبل ٣٠ دقيقة من الوقت الرسمي والتزم بهذا الجدول الزمني، وفي الدقائق الثلاثين المتبقية تستطيع أن تلخص وتختم بصورة فعالة برنامج التدريب، كما يمكنك أن تعطي المشاركين بعض الوقت لإنهاء تقييمهم للدورة والمغادرة في الوقت المحدد.

تمرين 59

الساعة الصغيرة

إزالة التشويش باستعمال ساعة صغيرة عوضاً عن الساعات الكبيرة



هناك أمور صغيرة تشوّش تركيز المشاركين وتلهيهم عن التدريب ومنها أن يقوم المدرب بالتحديق في ساعة يده أو ساعة الحائط. فهي تجعلهم أكثر إدراكاً للوقت- هل نحن على الوقت؟ هل تأخّرنا؟ هل اقترب موعد الفاصل؟ لذا ضع ساعة صغيرة فوق جهاز العرض بحيث يمكنك وحدك رؤيتها وليس المشاركين. وعند القيام بتغيير الصور، يمكنك أن تعرف الوقت بدون أن يشعر الحضور بذلك.

الفصل الثالث

إدارة المادة التدريبية

تمرين 60

أين تجد المعلومة

معرفة مكان الإجابة يختصر نصف معركة التدريب



شد انتباه المشاركين في بداية البرنامج وأرح بعض المتدربين القلقين بإخبارهم أنهم ليسوا بحاجة لمعرفة كل شيء.

ومن طرق إزالة التوتر في بداية الدورة هو إخبار المشاركين أنك تريدهم جميعاً أن يكونوا مثل إينشتاين، سئل إينشتاين مرة عن رقم هاتفه فقال: "لا أعرفه، ولكني أعرف أين أجده".

عندما يدرك المشاركون أن جزءاً كبيراً من التدريب يتركز على معرفة أين وكيف تجد ما تريد (وليس بالضرورة حفظه) عندها سيشعرون براحة كبيرة.

ولكي تعزز هذه النقطة أثناء فترة البرنامج قم بالتفريق بين ما يجب أن يتعلموه وما يمكن أن يبحثوا عنه عندما يحتاجونه خلال حديثك باستمرار.

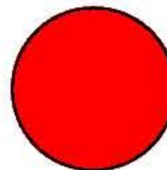
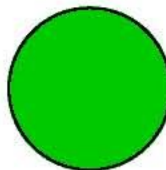
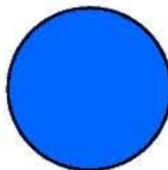
تمرين 61

الدوائر اللاصقة

أسلوب لمعرفة المواد الهامة

يمكن استخدام الدوائر الملونة الصغيرة (مثل تلك التي تستخدم لترقيم الملفات) لتحديد الأماكن الهامة في كتب الدورات أو ملفات التمارين، وللتنبيه على المواد الهامة قم بتوزيع شرائط من الدوائر اللاصقة الملونة على كل طاولة بحيث يمكن للمشاركين وضع دائرة ملونة على هامش الصفحة عند مرورهم على معلومة مهمة.

ويسهل هذا الأمر على المشاركين فيما بعد تصفح كتاب التمارين واختيار الأمور الهامة والاقتراحات الجيدة الممكن استخدامها.

تمرين 64

المادة الملونة



تنظيم مادة الدورة حسب الألوان تجعلها سهلة الاستخدام

تقول مارجوري باست (وهي استشارية أمريكية) إن إعداد مادة الدورة أو الفصل باستعمال صفحات مرقمة وتفريق المواضيع بواسطة أوراق ملونة يسهّل الترتيب على المشاركين . عندها يمكن للمشاركين الرجوع للقسم المطلوب أو مراجعة المادة حسب رقم الصفحة وبما أن كل موضوع له لون مختلف فيمكن تحديد مكان المادة المناسبة بشكل أسرع وأسهل .

تمرين 65

المادة المرتجلة

تسجيل الملاحظات على المواد المرتجلة تؤدي إلى تحسين العملية التدريبية

كلما ازدادت خبرتنا كمدربين ومعلمين كلما كان هناك ميل إلى "الابتعاد عن النص المكتوب"، واللجوء إلى الارتجال والتلقائية مما سيجعل الأداء أكثر حيوية وتشويقاً أثناء المحاضرات، ولكن يجب أن لا يكون ذلك على حساب تغطية المحتوى الأساسي. ولضمان تغطية المحتوى، ينبغي عليك تدوين ملاحظاتك على ورقة قريبة منك كل ٣٠ دقيقة أثناء الحلقة الدراسية، ومقارنة ما قمت بالتخطيط له مع ما تم تغطيته بالفعل، وحدد إذا كان ما تمت تغطيته أكثر أهمية مما كان مخططاً له أم لا.

قارن ما دونته من ملاحظات كل ثلاث أو أربع مرات تقوم فيها بإدارة الدورة، وحاول أن تتساءل هل هناك مشكلات شائعة؟ أو أن هناك أجزاء من الدورة غير واضحة؟ أم أن المشاركين يبدو عليهم عدم الاستيعاب؟ وقد يؤدي هذا إلى إعادة تصميم الدورة بالكامل. فكر في نقل الأفكار التي اتضح لك صعوبتها إلى فترة الصباح الباكر بدلاً من بعد الظهر، وذلك لمنح المشاركين الفرصة لاستيعاب تلك الفكرة الصعبة حين تكون أذهانهم أكثر تفتحاً في الصباح.

هذا النوع من المراجعة سيؤدي إلى نتائج ممتازة من حيث متابعة المشاركين في التدريب وتحسين فاعلية تدريبك بشكل مستمر.

الفصل الرابع

إدارة النقاش

تمرين 66

مزق البطاقة

استخدام البطاقات كجهاز فوري لمتابعة المعلومات



ليندا غلانتز (المدربة في شركة أكاشيا في العاصمة الأمريكية واشنطن) من المشاركين كتابة أكبر المشاكل التي يواجهونها في موضوع الدورة على بطاقات والاحتفاظ بهذه البطاقات معهم أثناء الدورة، وعندما يتعلمون شيئاً يساعدهم على حل المشكلة يقطعون البطاقة ويرمونها في الهواء. عندها توقف غلانتز الدرس فوراً لتسمع ما هي المشكلة والتي توصل ذلك الشخص إلى حلها، وقد يؤدي ذلك إلى تمزيق بطاقتين أو ثلاثة من قبل أشخاص آخرين انتبهوا إلى حل المشاكل التي كتبوها. ويساعد هذا التمرين على جعل المشاركين يفكرون باستمرار في كيفية تطبيق مادة الدورة لحل مشاكلهم.

تمرين 67

ثلاثة تكتيكات بسيطة

تحسين التدريب في المجموعات الصغيرة

نقدم لك هذه التكتيكات الثلاثة لتحسين تدريب المجموعات الصغيرة:



- احرص على وجود كرسي فارغ تجلس عليه وتضع نفسك في نفس المستوى البدني والنفسي للمشاركين.
- بين فترة وأخرى أربّت بخفة على كتف أو ذراع بعض الحضور لتزيد من تفاعلهم معك.
- تذكر أن تتوقف عن الكلام من فترة لأخرى وجرب فترة صمت بعد توجيه سؤال لتتيح للناس فرصة في صياغة الإجابة.

تمرين 68

حرك الكرة

إبقاء الكرة متحركة يوضح تأثير الأسئلة المفتوحة

"إبقاء الكرة متحركة" لا يعني أن تكون وحدك المتكلم، وهي نقطة تظهر بوضوح الأسلوب الذي يستخدمه تود ويليامزسون عندما يعلم تشجيع الأسئلة حيث ترمى كرة من الورق أو غيره - تسمى كرة الحوار- إلى الشخص الذي يتكلم ويتم نقل الكرة إلى كل متكلم جديد، وفي هذه الحالة يكون وعي المتدربين بتسلسل الكلام أكبر وانتباههم أوضح.

يقول ويليامزسون "إننا نعلم الناس أن يطرحوا أسئلة مفتوحة (لا تكفي الإجابة عليها بنعم أو لا)، فأنت تريد من الزبائن أن يخبروك عن احتياجاتهم ولذا إن كنت تمسك الكرة معظم الوقت، فإن ذلك يعني أننا لا نقوم بعمل جيد في مجال معرفة الشخص الذي نحاول أن نبيعه خدماتنا".
هذا التمرين سيساعد المتدربين على البيع والخدمة والتعود على الأسئلة المفتوحة ليسمحوا للزبائن التحدث عن حاجتهم وطلباتهم.

تمرين 72

دعهم يختارون

اختيار التدريبات يساعد المتدربين على الشعور بالثقة والمشاركة في عملية التعلم



من المهم جداً أن نمنح المشاركين الفرصة والقدرة على الاختيار، فعلى سبيل المثال يمكننا تحديد عدة مواقف وترك المجال للمشاركين لاختيار الموقف التي يودون دراسته واتخاذ القرار بشأنه.

ولعله من المستحيل فعلاً أن تتمكن من أن تختار بنفسك تمرين أو حالة دراسية واحدة تحظى بالقبول لدى كل المشاركين في الدورة، ولكن بتوفير ثلاث أو أربع أنشطة ثم ترك المجال للمشاركين كي يختاروا من بينها تكون قد منحتهم الفرصة لانتقاء ما يرونه مميزاً ومثيراً وقادراً على تحفيزهم بشكل شخصي.

إن من الرائع فعلاً أن يشعر المدرب بمدى اهتمام المشاركين في الدورة ورغبتهم الأكيدة في المشاركة الفعالة في كل أنشطتها، وأنهم متواجدون هناك لأنهم يرغبون بذلك وليس لأنه يجب عليهم ذلك. ويمكننا أن نحقق ذلك من خلال منح المشاركين قدراً من التحكم والسيطرة بمسار الأمور، ويمكننا أن نحسن الطريقة والأسلوب اللذين نوجد من خلالهما بيئة تعليمية ناجحة ومن ثم نحصل على نتائج أفضل من المتدربين.

تمرين 75

أسلوب الحـــديث للكبـــار

على المدرب أثناء حديثه مع المجموعة التي يقوم بتدريبها (وخاصة المراحل الأولى للبرنامج) أن يحاول استخدام بعض الأساليب والعبارات الفعالة حتى ينجح في استمالة المتدربين وجعلهم أكثر تقبلاً لقيادته .

١- أكثر من استخدام كلمات " الرغبة " أو " التمني "

" أرغب " ، " أود " " أحب " " أن تتاح لي الفرصة للتعرف عليكم جميعاً " . " أتمنى أن تشعروا .

٢- أظهر الاحترام والتقدير " شكراً على جهودكم هنا " ، " أرجو أن تساهموا معنا بخبرتكم " .

٣- انتق عباراتك وكلماتك عند توجيه النصح أو التعليمات ، ويفضل أن يكون ذلك بأسلوب غير مباشر .

" أود البدء بسؤالكم .... " .

" دعوني أشارككم (بدلاً من إخباركم) الكيفية المفترضة لأداء هذه الأمور " .

" اسمحوا لي أن أبدي وجهة نظر مختلفة " .

" أقترح عليكم أن تفكروا بالطريقة الأخرى التالية........................ " .

٤- اذكر الأشياء الإيجابية فيما يتعلق بوجهات نظر المشاركين المغايرة أو المناقضة .

" طرحتم أفكاراً جميلة وفيها كثير من الوجاهة والإبداع ومن المثير حقاً بالنسبة لي أن أحاول مناقشة هذه الأفكار معكم " . " إنه من المهم جداً أن تكون لدينا مجموعة متنوعة من وجهات النظر المتباينة " .

٥- اسمح بجلب القهوة والشاي والأكلات الخفيفة إلى القاعة ، فهذا سيكسر الحواجز ويوجد جواً غير رسمي يشجع التعلم .

٦- أخبرهم عما ستحدثهم عنه " سوف تحصلون على الكثير من المعطيات والمدخلات في هذا البرنامج وأهمها ما يلي: ...." " أرغب في قضاء معظم أوقات اليوم في استكشاف الكيفية التي ستعالجون بها الأمور التالية.........؟

١- قل لهم ماذا ستقول لهم.
٢- ثم قل لهم.
٣- ثم قل لهم ما قلت لهم

تمرين 76

خمس طرق لقتل المشاركة فتجنبها



1 ابتعد عن تكوين العلاقات الشخصية مع المتدربين

2 لا تهتم بالمشاركين

3 افترض أنهم يفهمون النظريات

4 انتقد المخطئ

5 اجعل المشاركين يشعرون بالغباء عندما يسألون

تمرين 77

الخطوات الخمس للتقديم الجيد

1 اعـــرف الجـــمـــهـــور وحـــدد الأهداف

2 أحسن الإعداد الإداري



3 حدد خطة طرح الموضوع وتفاصيله وتمارينه

4 كن مرناً ولاتتحدث طوال الوقت

5 دع الجمهور يكتب ما تعلم وراجعه عند النهاية

الفصل الخامس

الخـــروج عن الموضــــوع

تمرين 78

مشاكل وحلول

فيما يلي قائمة تضم العديد من المواقف التي تنطوي على مشكلات يمكن أن تحدث في برامج التدريب أو قاعات التعليم.

كيف ستعالجها كمدرب أو معلم ؟

اطلب من كل فريق (٣ إلى ٤ أشخاص) اختيار ٣ إلى ٤ مشاكل واقتراح حلول لها . ثم أعطهم ١٠ دقائق للنقاش في فرقهم. ثم أعط كل فريق ٥ دقائق لعرض تقريرهم حول اقتراح الحلول المناسبة لهذه المشاكل .



1 احتكار أحد المشاركين للمناقشات .

2 خروج أحد المشاركين بشكل مطول عن موضوع المناقشة .

3 إصرار أحد المشاركين على الحديث الجانبي مع مشارك آخر .

4 المقاطعة المستمرة للجلسة من خلال إطلاق أحد المشاركين للنكات .

5 إعراب أحد المشاركين عن معارضته بقوة ورفضه الشديد لما يقوله المدرب أو المعلم .

6 ممارسة أحد المشاركين لتصرفات تفقد الآخرين القدرة على الانتباه والتركيز (مثل الدق بالقلم على الطاولة، أو ثني الأوراق على نحو يحدث بعض الضوضاء .... الخ)

7 انصراف أحد المشاركين عن الجلسة والانخراط في ممارسة أعمال أخرى لا علاقة لها بموضوع الجلسة .

8 عدم التزام بعض المشاركين بالجدول الزمني والمواعيد ، فتجد بعضهم يصل متأخراً أو يدخل إلى قاعة الدرس ويخرج منها كما يحلو له خلال الجلسة التدريبية .

9 إحجام أحد المشاركين الكامل عن المشاركة أثناء المناقشات .

10 امتناع أحد المشاركين عن أداء التمارين والتكليفات التي يكلف بها المشاركون أثناء الدرس أو الجلسة التدريبية ، وكذلك عدم أداء الفروض المقرر إنجازها في البيت .

الحلول للمشاكل

فيما يلي نقدم لك بعض الحلول المقترحة والتي يمكن اعتمادها في مثل هذه المواقف والحالات:

١- الاحتكار

- قاطع بأدب وقم بتلخيص وجهة نظر المشارك (استماع إيجابي) ،ثم انتقل بعد ذلك لمشارك آخر أو نقطة أخرى .
- اطلب من الآخرين الإدلاء بدلوهم .
- اطلب من المشارك الانتظار لحين بدء فترة الراحة حيث يمكنك استكمال المناقشة والتعليق معه حول ما يطرحه .



٢- الخروج المستفيض عن موضوع المناقشة

- اطلب من المشارك الانتظار لحين الوصول إلى تلك النقاط في البرنامج .
- قم بتلخيص وجهة نظر المشارك ثم انتقل بعد ذلك لنقطة أخرى أو مشارك آخر.
- اذكر بصراحة ووضوح أن ما يقال الآن هو خارج الموضوع ويعالج قضية مختلفة تماماً، وأعد ذكر هدف المناقشة والغرض منها ،ثم اطلب مشاركة الآخرين فيما له صلة بهذا الهدف .

٣- المحادثات الجانبية الخاصة

- استخدم الوسائل والأساليب غير اللفظية لاستعادة انتباه واهتمام المنخرطين في مثل هذه المحادثات (مثل التواصل البصري عبر تلاقي النظرات معهم أو التحرك أو الاقتراب منهم أكثر).
- اطرح سؤالاً على أحد هؤلاء المشاركين المنشغلين بالأحاديث الخاصة (احرص على ذكر اسم المشارك أولاً) .
- اطلب منهم مباشرة التوقف عن الحديث (ويفضل أن يكون ذلك بشكل خاص معهم إذا أمكن) .
- الصمت تماماً إلى أن يتوقف الحديث الجانبي .

٤- إلقاء النكات

- اطلب بشكل خاص من المشارك (أثناء فترة الراحة) تقليل النكات .
- استأنف الحديث مباشرة عقب المقاطعة التي ألقيت فيها النكات (وحاول أن تكون جاداً لأقصى درجة ممكنة) .

٥- تشتيت الانتباه وعدم التركيز

- الجأ إلى استخدام الوسائل غير اللفظية لتأمين أكبر قدر من الانتباه والتركيز من جانب المشاركين (على سبيل المثال الإبقاء على التواصل البصري عبر تلاقي النظرات) .
- تجاهل ما يحدث في حال كان السلوك الذي يقوم به المشارك غير مؤثر على درجة انتباه وتركيز الحاضرين .
- اطلب سراً من المشارك التوقف عما يقوم به .



٦- الانخراط في أعمال خاصة

- استخدم وسائل وأساليب غير لفظية لإثارة انتباه المشارك .
- في حال كان هناك نشاط جماعي يجري تنفيذه ، اطلب من الجميع المشاركة .
- تجاهل سلوك المشارك غير الملتزم طالما أنه لا يؤثر سلباً على الآخرين .
- اطلب سراً من هذا الشخص المشاركة بفاعلية وإيجابية في البرنامج .

٧- الجداول الزمنية والمواعيد

- تجاهل السلوك غير الملتزم .
- تمسك بالجدول الزمني والمواعيد المقررة ، ولا تجعل الجميع يعانون بسبب تأخر أو تكاسل بعض المشاركين.
- احرص على تذكير المشاركين بالمواعيد الزمنية (واكتبها على ورقة كبيرة وعلقها) .
- اطلب سراً من هذا الشخص إظهار مزيد من الالتزام بالجداول الزمنية ليس فقط من أجلك ولكن مراعاة للآخرين .



٨- عدم المشاركة

- استخدم الوسائل والطرق غير اللفظية لجذب الشخص وحثه على المشاركة في النقاش .
- اطرح عليه أسئلة مباشرة ولكن من غير أن تمثل إحراجاً له .
- تحدث مع هذا الشخص خلال فترات الاستراحة .
- اطلب من هذا المشارك القيام بدور القائد في أحد أنشطة الفرق الصغيرة .
- اترك هذه النوعية من المشاركين لحالها . (يجب أن نعلم أن عدم مشاركتهم لا تعني أبداً أنهم لا يتعلمون) .

٩- عدم أداء المهام أو الواجبات داخل الصف أو خارجه

- أعد التأكيد على الهدف من المهام والتكليفات والفروض (سواء للصف بالكامل أو لكل مشارك على حدة) .
- تجاهل هذا السلوك غير الملتزم .
- أعد باختصار أو لخص الدروس المتعلمة والمستفادة من المهام والواجبات حتى لا تفوت المشاركين المقصرين أو المهملين .
- احرص على استعمال تمارين مشوقة .
- استعمل التمارين التي تكشف للإنسان شخصيته فالناس تحب ذلك كثيراً .

تمرين 79

نقاط قادمة

أسلوب لعدم الخروج عن الموضوع

تعلق المدربة جين ريل ورقة فارغة على الحائط أثناء إعطاء الدورات وتكتب لها عنواناً هو "نقاط قادمة" وتكتب على الورقة الأسئلة التي تصدر عن المشاركين وتتعلق بأجزاء قادمة من الدورة كي تستخدمها كرابط أو جسر للانتقال لموضوع آخر وحتى لا تنسى تغطية ما سأل عنه الحضور في وقت لاحق. إنه أسلوب رائع يعترف بمشاركات الحضور ويظهر لهم أن المحاضر أو المدرب يهتم بما يقولونه.



تمرين 80

قضايا مؤجلة

إجابة الأسئلة غير ذات العلاقة



لا تؤدي الأسئلة التي ليس لها علاقة مباشرة بموضوع الدورة إلى إخراجك عن موضوعك فقط، ولكنها تشتت تركيز المشاركين في الدورة أيضاً ولذا ننصحك بالاستعداد لمثل هذه الأسئلة في بداية الدورة.

حضر لوحة كبيرة واجعل عنوانها "القضايا المؤجلة". وزع على المشاركين أوراق صفراء لاصقة Post it وعندما يثار موضوع ليس له علاقة بالدورة أو الدرس اطلب من المشارك أن يكتب ملاحظته أو سؤاله ويلصقه على اللوحة ثم قم بالإجابة على هذه الأسئلة بصورة شخصية في وقت الراحة أو بعد انتهاء المحاضرة أو قبل بداية المحاضرة في اليوم التالي.

الباب الثالث

تشجيع التعلم والمشاركة

الفصل الأول
الاستماع والانتباه

الفصل الثاني
التغيير والمقاومة

الفصل الثالث
تشجيع المشاركة

الفصل الرابع
مهارات الاتصال

الفصل الخامس
التحفيز

الفصل الأول

الاستماع والانتباه

تمرين 83

الاستماع النشط

المشاركون بحاجة لمعرفة الفرق بين السماع والاستماع





المدربة أرلين بيرمان أن يركز المشاركون معها في الدورة على الاستماع النشط بدلاً من مجرد إصغاء السمع، وتقوم بتوضيح الفرق بين الاستماع النشط والإصغاء فقط باستعمال التمرين التالي: تطلب بيرمان من أحد المشاركين إدارة ظهره للآخرين وإعطاء تعليمات شفوية لكيفية رسم شكل ما يتخيله في ذهنه بعد أن رآه لفترة ثوانٍ فقط على ورقة ولا يحق للمتلقي الكلام أو طرح الأسئلة، وبعد الانتهاء من ذلك تطلب من المتحدث أن يكرر نفس الشيء ولكن أثناء رؤيته للرسم أمامه طوال فترة الشرح، ومن حق المتلقي أن يسأل كما يشاء لكن دون أن يرى الرسم الأصلي. ثم توزع الرسمتين اللتين رسمهما المتلقي على مجموعات صغيرة ويُطلب من الناس تحديد أي الشكلين رُسم بشكل أصح. وفي الغالب يختار الناس الشكل الثاني، فتظهر لهم بذلك أهمية الاستماع النشط.

الفصل الثاني

التغيير والمقاومة

تمرين 85

الطلبات الغريبة

الطلبات غير المعتادة تقلل المقاومة للأساليب الجديدة



عندما صممت شركة مطاعم (تاكو بيل) برنامجاً جديداً لتدريب المدراء أدركت مصممة برنامج التدريب شارلين ديربي أنها بحاجة لإيجاد طرق لإقناع المتدربين بكفاءة المدرسين قبل أن يبدؤوا بتدريس البرنامج. تقول ديربي "تضمن البرنامج العديد من النقاط الجديدة وكان فيه تضارب مع البرامج السابقة والتي اعتمدت على المحاضرة والجداول أو التمارين الكتابية".

وتضيف "توقعنا أن لا يقتنع المشاركون بجزء من نظرية الإدارة التي سنعرضها عليهم، وتوقعنا أن يلغي المدرسون بعض أساليب التدريب السابقة وبالذات بعض الوسائل العملية وهكذا كان لا بد من البحث عن طريقة لإقناع الجميع بأن البرنامج الجديد يتطلب تقبل التغيير.

توصلت ديربي إلى الفكرة التالية: قالت للمشاركين في بداية الجلسة الأولى أن عليهم قبل أن ينظروا في مواصفات البرنامج الجديد أن يسترخوا قائلة لهم "استرخوا ولنتدرب كما نفعل في كاليفورنيا"، وطلبت منهم أن ينزعوا أحذيتهم.

خلع البعض حذاءه وبقى البعض الآخر منتعلاً إياه. وواصلت ديربي الشرح والتقديم كأن شيئاً لم يكن. وبعد الاطلاع على المواد وبرنامج الدورة سألتهم عن شعورهم عندما طلبت منهم نزع أحذيتهم. أجاب البعض أنهم لم يشعروا براحة في ذلك فامتنعوا عن خلعها. وقالت إحدى المتدربات التقليديات أنها لا تبالي بما يفعلونه في كاليفورنيا، وقالت أخرى أنها تماشت مع الفكرة لفضولها لكنها شعرت بعدم الراحة فأعادت لبس الحذاء. لخصت ديربي الموضوع للحضور بعرض النقاط التالية:

- **سيستخدم المدرسون خلال الدورة أساليب تعليم تجريبية قد لا يشعر المتدربون بالراحة معها. وقد تكون ردة فعلهم تجاهها مشابهة لردة فعلهم تجاه طلب نزع أحذيتهم. (لا أشعر بالراحة مع هذا الأسلوب). لكن الشعور بالراحة سوف يزداد مع الاستخدام والثقة بنجاح الأسلوب.**

- **سيطلب من المشاركين تجربة سلوكيات إدارية جديدة خلال الدورة. وقد تكون ردة فعلهم تجاهها مشابهة لردة الفعل على طلب خلع الحذاء. (لا تستطيع أن تطلب مني أن أدير عملي بهذه الطريقة الجديدة). مهمة المدرب في هذه الحالة التغلب على المقاومة وإيجاد بيئة تسمح بتجربة مهاراتنا الجديدة.**

- **قد يجرب المشاركون المهارات الجديدة في الفصل ولكن يعودون إلى أنماط السلوك القديمة عندما يحسون بالضغط النفسي لذا فإن من واجب المدرب أن يضمن استمرار بيئة مؤيدة له طوال مدة الدورة.**

الفصل الثالث

تشجيع المشاركة

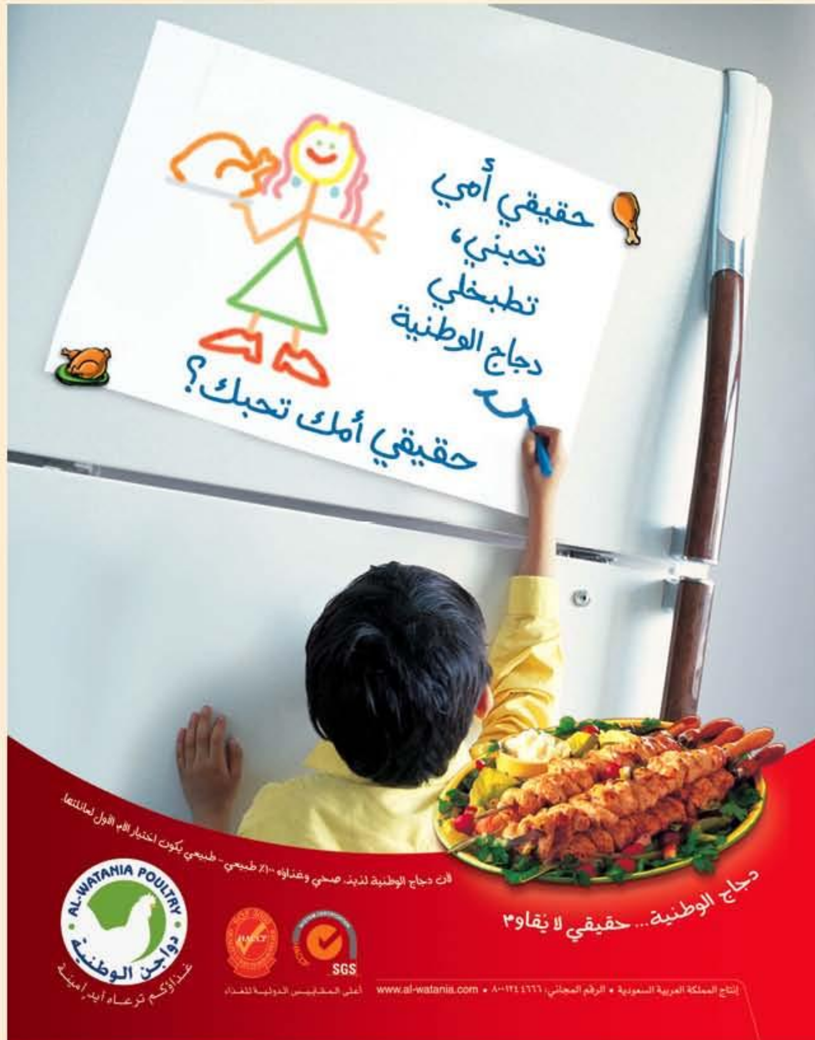
تمرين 96

إعلان لمدة دقيقة

كتابة إعلانات مختصرة تجعل المشاركين يركزون على احتياجات الزبائن

تساعد كتابة إعلان لمدة دقيقة عن أحد منتجات الشركة المتدرب على التفكير في أهم مميزات وفوائد المنتج من وجهة نظر الزبون.

يستخدم بيل فيستر كتالوج شركته كنقطة بداية لمساعدة البائعين على كتابة الإعلان حيث يوجد على الغلاف الداخلي الأمامي صفحة بعنوان "١٠ أسباب تدعوك لشراء منتجاتنا" ثم بعد أن يقرأ المشاركون هذه الصفحة ويناقشوا النقاط الواردة فيها يقسم فيستر المتدربين إلى مجموعات ثنائية ويطلب من كل فريق أن يكتب نصاً لإعلان في التلفزيون أو الراديو لمدة دقيقة واحدة من وحي المنطق الموجود في كتالوج الشركة. وهكذا يساهم هذا الإعلان المختصر في جعل المشاركين يركزون على النقاط الهامة في المنتج أو الخدمة وعادة ما تكون الإعلانات بأسلوب الغناء أو التمثيل أو القراءة.





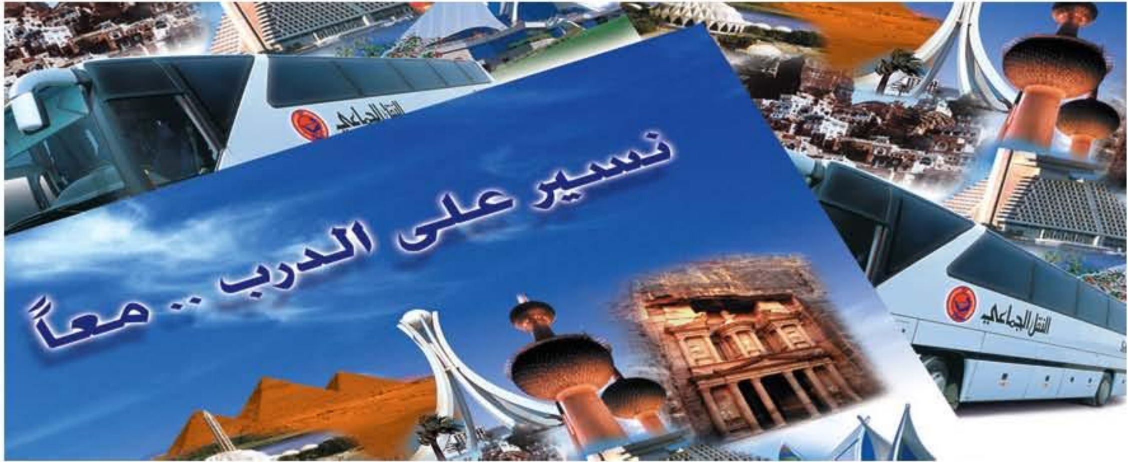


تمرين 102

تصـــمـــيم المطوية

ضع المشاركين مكان المسوقين كي تنمي معرفتهم بالمنتج

يساعد المدرب «لاري إكتون» المشاركين على تحسين معرفتهم بالمنتجات التي يبيعونها عبر جعلهم يصممون مطوية تعلن للزبائن عن مزايا وفوائد المنتج الجديد. وبعد أن ينهوا تصميم المطوية يكونون قد توصلوا لفهم أفضل للمعلومات التي يحتاجونها في عملية بيع وخدمة ذلك المنتج.



تمرين 103

مشـاعـر حـقـيـقـيـة

الزبائن يعطون المتدربين تجربتهم الحقيقية

قد يكون من الصعب مناقشة شعور أو ردة فعل الزبائن بطريقة واقعية في الفصل، ولهذا السبب تدعو المدربة «تريسي كودن» مجموعة من الناس من عملاء أو متطوعين من غير المشاركين في الدورة ومن الذين لديهم تجربة سلبية أو إيجابية في القضية المطروحة، وباستخدام هذه الاستراتيجية يحصل المشاركون على معلومات مباشرة عن مشاعر الناس وأفعالهم والنتائج في مواقف حقيقية، ثم تقوم المدربة بإدارة الحوار بناءً على الحقائق لا الأوهام والتصورات، ولا يضيع الحضور الوقت في تصور مواقف لا تحدث في "العالم الحقيقي".

تمرين 104 معلومات المتدربين

المتدربون يعطون خلاصة تجربتهم ورأيهم



يمكن أن تحول المعلومات الموجودة لدى المتدربين حول المنتج بسهولة إلى تمرين "تعلم من الممارسة"، فعلى سبيل المثال، تستغل المدربة «مارثا كرزيك» خبرة المتدربين بأن تطلب منهم أن يفكروا سوياً ويعدوا قائمة بمميزات وفوائد المنتجات التي يبيعونها، وتقديم دليل على تلك المميزات والفوائد ثم ترتيب البنود حسب الأهمية. وبعد أن تفعل كل المجموعات ذلك، تجمع المعلومات وتدمجها وتستخدمها كدليل للمنتج للموظفين الجدد في المنظمة، ويمثل التمرين مراجعة للمعلومات وتستفيد المنظمة من خبرتهم وتنقلها للآخرين.

تمرين 105 لمعلوماتك

لوحة "لمعلوماتك" تشكل مكاناً ممتازاً لدمج أفكار المشاركين

تشجع قائمة «لمعلوماتك» FYI (For Your Information) المتدربين على مشاركة الآخرين بمعلوماتهم ونصائحهم المفيدة.

والطريقة باختصار أن تعلق لوحة بعنوان "لمعلوماتك" في بداية ورشة العمل ثم تقوم بتشجيع المتدربين على الكتابة فيها أثناء الدورة، فمثلاً قد يكتبون اسم كتاب أو بحث أو إجراء وظيفي استفادوا منه وبعد البرنامج أعد طباعة القائمة وأرسلها للمشاركين مع المواد الأخرى.

سجل مشاركتك الخاصة في قائمة "لمعلوماتك" عبر وضع أسماء كتب ذات علاقة بالموضوع أو قصاصات أخبار من الصحف أو مقالات ذات علاقة بموضوع الدورة في جدول "مراجع مفيدة" تضعه بجانب القائمة.

الفصل الرابع

مهارات الاتصال

Communication Skills



109

البس المعطف

عاملان هامان للاتصالات الجيدة: التعليمات الواضحة والتغذية الاسترجاعية القوية

جرب "تمرين المعطف" لإيضاح عدم سهولة أي شيء في المرة الأولى. تطلب «نانسي بوغ» متطوعة لتقوم بتعليم «نانسي» كيف ترتدي معطفاً لأول مرة في حياتها، وتتخيل المتدربة أنها تعطي «نانسي» الإرشادات شفوياً فقط دون أن تشرح لها عملياً.



قد يبدو ذلك سهلاً، ولكن مع بدء إعطاء المتطوعة لتعليمات مثل "احملي المعطف"، تبدأ المدربة بعمل ما تطلبه المتطوعة ولكن بطريقة غير اعتيادية، كأن تحمل المعطف من يده أو من كتفه على سبيل المثال. أو تستجيب لأمر مثل: "أدخلي يدك في الكم" بإدخال يدها من الناحية الأخرى من الكم.

إذا يئست المتطوعة اسمح لها بأن تطلب المساعدة من الطلاب. إنها تجربة ممتعة وتعطي مثالاً رائعاً على الحاجة إلى إعطاء تعليمات واضحة وطلب الرأي من المشاركين (التغذية الاسترجاعية) أثناء التنفيذ.

الفصل الخامس

التحفيز

تمرين 119

ثمـان طرق لشـد الانتبـاه

1

وصف الحدث (صف حدثاً أو حادثاً أو قصة)

2

رفع الأيدي (اسأل أسئلة تتطلب رفع الأيدي)

3

توجيه الأسئلة (وجه الأسئلة للجمهور)

4

بذل الوعود (أعط وعوداً بأنهم سيتعلمون معلومة أو مهارة هامة)

5

إشاعة المرح (استعمل النكات وامزح مع الجمهور بأدب)

6

الجمل التحفيزية أو الإستثارية (مثلاً : سأتحدى الجميع أن يحل هذه المشكلة خلال ١٠ دقائق)

7

الإحصائيات غير العادية (مثلا : نسبة الإبداع لدى الأطفال تنزل من ٩٠٪ إلى ١٠ ٪ خلال سنة واحدة بعد دخولهم المدرسة)

8

المساعدات المرئية (استعمل الشفافيات والكمبيوتر واللوح وغيرها من الوسائل البصرية) .

تمرين 120

خمسة طرق لقتل الحوافز للتعلم



المبدأ الرئيسي : التعلم يتناسب طردياً مع الحوافز لدى المتعلم

التعريف الرئيسي : الحافز هو الدافع داخل الإنسان الذي يحركه نحو العمل

1

اجعل...الشخصية قليلة مع المشاركين

2

لا تشجع ....من الحضور

3

....أي تصرف خاطيء من الحضور

4

اجعلهم يشعرون بالـ..................................عندما يسألون أثناء الدرس

5

افترض أن المشاركين سيفهمون بسرعة ما تعلموه منك ولذلك

لا تعط...



ستجد الإجابة في صفحة 382

إجابة التمرين (2 - 39) الاستعداد

١- الحاجات	٣- معلومات	٥- إعداد	٦- العملية
٢- الأهداف	٤- بدايتك	أ- النقاط	أ- الشخصية
• يعرفوا	أ- الانتباه	ب ١- العرض	ب- التطبيق
• يشعروا	ب- الموضوع	ب ٢- مشاركة	٧- القادم
• يفعلوا	ج- صلب	ب٣- السابقة	٨- جهز
		ب٤- الانتقال	٩- ترتيبات

إجابة التمرين 120

١- صلاتك	٣- انقد	٥- أمثلة
٢- المشاركة	٤- غباء	

إجابة التمرين 121

١- الحاجة	٤- واقعية	٧- متحمساً	١٠- العلاقات
٢- الشخصي	٥- امدح	٨- الأهداف	١١- الاختيار
٣- الاهتمام	٦- التنافس	٩- الرغبات	

إجابة التمرين 125 (اختبار قواعد استعمال الشفافيات)

١- الكلمات	٤- واحدة	٧- الكتابة	١٠- ستة
٢- الصور	٥- غط أو أخف	٨- نوعين	١١- الخلفية
٣- ألوان	٦- ٢٠ إلى ٤٠	٩- علامة	١٢- شفافية
			١٣- خطوطاً

تمرين 122

كيف يمكن إثارة الدوافع للمشاركة لدى الكبار

1. توضيح الحاجة والفائدة، والأهداف البعيدة.
2. تنمية الشعور بالمسؤولية الشخصية لديهم وتحقيق حاجاتهم.
3. ربط الخبرات التعليمية بالحياة اليومية .
4. تنمية المنافسة الشريفة والروابط الشخصية بينهم.
5. كن أنت متحمساً وحافظ على الإثارة لديهم.
6. امنحهم فرصة الاختيار (للمواد ، أو المواضيع المطروحة) .



الباب الرابع

طرق التدريب والتعليم

الفصل الأول
الوسائل السمعية والبصرية

الفصل الثاني
الألغاز

الفصل الثالث
الألعاب والتمارين

الفصل الرابع
المحاكاة

الفصل الخامس
طرق تدريبية

الفـــصل الأول

الوسائل السمعية والبصرية

124

عشرة أسباب لاستعمال المساعدات المرئية

1 جذب الاهتمام والمحافظة عليه

2 تقوية الأفكار الرئيسية

3 تأكيد الكلمات المنطوقة

4 الحد من عوامل سوء الفهم



5 زيادة التذكر

6 إضافة لمسات فنية

7 توفير الوقت

8 المساعدة في تنظيم أفكار المدرب

9 التأكد من تغطية النقاط الجوهرية

10 تدعيم الثقة بالنفس للمدرب

تمرين 125

اختبار قواعد استعمال الشفافيات

إرشادات : املأ الفراغ فيما يلي : (الاجابة في آخر الكتاب)

1. اختـــر... بعناية
2. استعمل... مع الكلمات
3. استعمل عدة...
4. فكـــرة... لكل شفافية
5. .... بعض الشفافية أو أبرز بعض ما فيها
6. شفافية جديدة كل... ثانية
7. تجنب... العمودية
8. لا تستعمل أكثر من... للخطوط
9. ضع... أمام كل نقطة جديدة
10. استعمل قانون الـ... أقدام
11. استعمل اللون المناسب للـ...
12. ضع... فوق الشفافية للمواد المعقدة
13. لا تستعمل... صعبة القراءة

الإجابة في صفحة ....

إجابة التمرين (2 - 39) الاستعداد

١- الحاجات	٣- معلومات	٥- إعداد	٦- العملية
٢- الأهداف	٤- بدايتك	أ- النقاط	أ- الشخصية
• يعرفوا	أ- الانتباه	ب ١- العرض	ب- التطبيق
• يشعروا	ب- الموضوع	ب ٢- مشاركة	٧- القادم
• يفعلوا	ج- صلب	ب٣- السابقة	٨- جهز
		ب٤- الانتقال	٩- ترتيبات

إجابة التمرين 120

١- صلاتك	٣- انقد	٥- أمثلة
٢- المشاركة	٤- غباء	

إجابة التمرين 121

١- الحاجة	٤- واقعية	٧- متحمساً	١٠- العلاقات
٢- الشخصي	٥- امدح	٨- الأهداف	١١- الاختيار
٣- الاهتمام	٦- التنافس	٩- الرغبات	

إجابة التمرين 125 (اختبار قواعد استعمال الشفافيات)

١- الكلمات	٤- واحدة	٧- الكتابة	١٠- ستة
٢- الصور	٥- غط أو أخف	٨- نوعين	١١- الخلفية
٣- ألوان	٦- ٢٠ إلى ٤٠	٩- علامة	١٢- شفافية
			١٣- خطوطاً

تمرين 126

فائدة استعمال الألوان

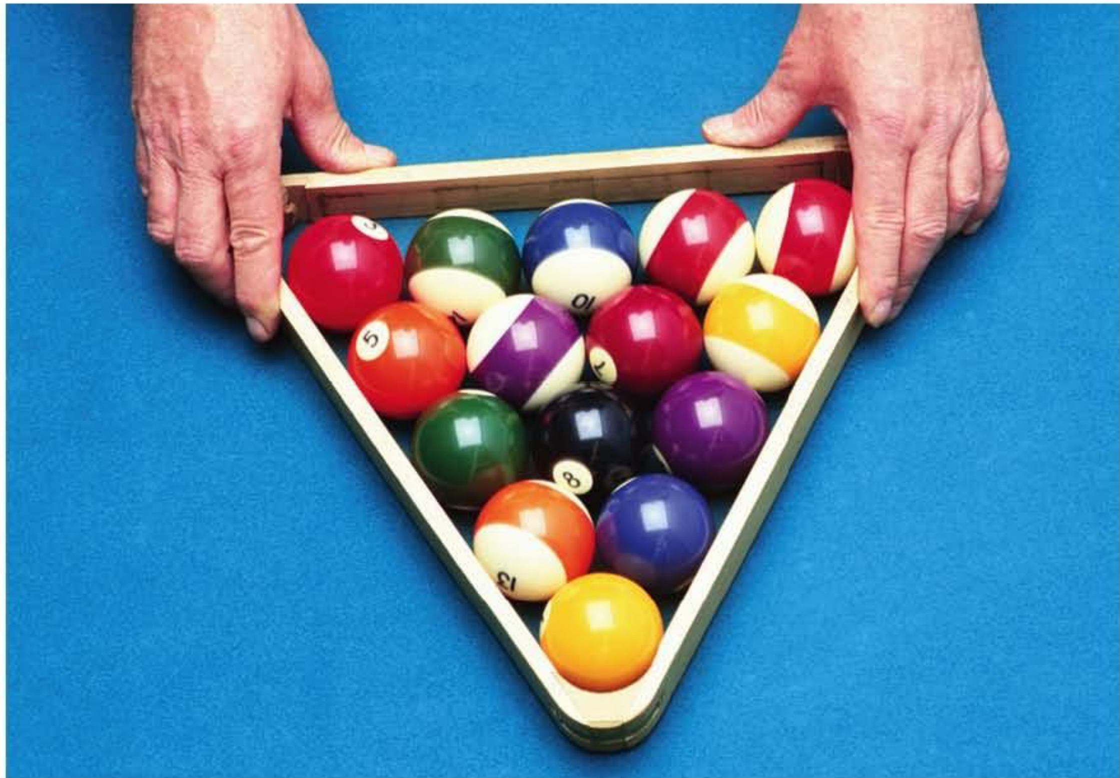


1 ترفع نسبة التعلم والتذكر ما بين ٥٥ إلى ٧٨٪.

2 تزيد الفهم بنسبة ٧٣٪.

3 تزيد الرغبة في القراءة بنسبة ٨٠٪.

4 ترفع نسبة المبيعات أو قبول الأفكار ما بين ٥٠ إلى ٨٥٪.



تمرين 127

الأسئلة السبع لفاعلية الوسائل المرئية

1 هل الوسيلة واضحة أم تؤذي العين ؟

2 هل يمكن فهم الكتابة فيها وتعبيرات الصور ؟

3 هل تعرض فكرة واحدة فقط ؟



4 هل هي مناسبة للشرح ؟

5 هل تشد الاهتمام ؟ وهل فيها إبداع؟

6 هل تتميز بالبساطة ؟ أم هي مملوءة بالكلمات والصور وليس فيها فراغات؟

7 هل تتميز بالدقة اللغوية والفنية ؟

الفصل الثاني

الألغاز

اســـتــخــدامــات الالـغــاز

تعتبر الألغاز أداة أخرى مفيدة للمدرب ، يمكن استخدامها لأغراض شتى ، مثل :

- استثارة الفضول وتحفيز القدرات الإبداعية .
- التدرب على فن اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- تشجيع التفكير المنطقي المتسلسل (بالإضافة إلى التفكير الإبداعي) .
- إزالة الحواجز بين المشاركين وتخفيف التوتر في بداية البرنامج .
- تسهيل عملية تقديم المواد والمواضيع التي سيتم تناولها .
- لتوفير عنصر المتعة والمرح والإثارة ، والقدرة على التغيير واكتساب خبرات جديدة .
- لإظهار أن التعلم ليس بالضرورة كئيبا أو جادا وصارما طوال الوقت .
- لتأمين تفاعل ومشاركة عالية من جانب المشاركين (فمع الألغاز " يلعب " الجميع) .

تطبـيـقـات على الألـغـاز

ســوف نقــدم أولا عــددا من الألغــاز ونوضح كــيــفــيــة تقــديمهــا للمجموعة ، والغرض من كل واحد منها خلال الموقف التدريبي .

وبعد ذلك سوف نلقي نظرة شاملة على الألغاز ، ومن ثم نقوم بربطها بالأفكار السائدة الآن عن التفكير الإبداعي والمنطقي .

تمرين 140

المنطق المفقود



هل يمكنك اكتشاف المنطق الذي رتبت الصور بموجبه ومعرفة الحيوان المفقود؟
(انظر الصورة)











ستجد الإجابة في صفحة 383





تمرين 142

معادلات



ضع علامات (+) و (-) في المكان المناسب للوصول إلى المجموع المعطى:

١٢ ☐ ٣ ☐ ٤ ☐ ٥ ☐ ٦ = ١٠

٢ ☐ ٢ ☐ ٣ ☐ ٤ ☐ ٥ = ٠

٧ ☐ ٦ ☐ ٢ ☐ ٥ ☐ ١ = ٧

٥ ☐ ٤ ☐ ٣ ☐ ١ ☐ ٤ = ٩

٨ ☐ ٤ ☐ ٥ ☐ ٢ ☐ ١ = ٨



ستجد الإجابة في صفحة 383

إجابة التمرين 140

الحيوان المفقود هو الحمار. يتكون النمط المشكل للصورة من ستة حيوانات تملأ الشبكة المكونة من أربعة خطوط أفقية وخمسة خطوط عامودية. في كل مرة يكرر فيها النمط، يلغى أول حيوان في السلسلة. لو كان كل حيوان رقم، يمكن قراءة السلسلة كالتالي:

١٢٣٤٥٦٢٣٤٥٦٣٤٥٦٤٥٦٥٦ .

إجابة التمرين 141

السر في حل هذا النوع من الأحاجي هو تخيل الجواب قبل أن تحرك عود الثقاب الأول. بعض الإجابات تتعلق بمربعات من أحجام مختلفة؛ بعضها تتقاطع؛ والعديد منها لها جوانب مشتركة. أما إذا كنت تجد صعوبة في التخيل، فإن أسلوب المحاولة والخطأ سيساعدك على الوصول إلى الحل والتوصل لفهم أفضل لمبادئ الأحجية. متى ما أتقنت هذه اللعب، يصبح بإمكانك تصميم لعب أكثر تعقيداً منها بنفسك.

إجابة التمرين 142

١٢ + ٣ - ٤ + ٥ - ٦ = ١٠

٢ + ٢ - ٣ + ٤ - ٥ = ٠

٧ - ٦ + ٢ + ٥ - ١ = ٧

٥ + ٤ - ٣ - ١ + ٤ = ٩

٨ - ٤ + ٥ - ٢ + ١ = ٨

تمرين 148

رتب الأرقام



"كتبت لكم الأستاذة «سلوى» معادلة مثيرة جداً. ولكن لسوء حظكم قامت بوضع الأرقام من ١-٩ بالترتيب الخطأ. عليكم أن تعيدوا ترتيب هذه الأرقام بحيث تصبح المسائل الأربعة المبينة هنا صحيحة". (هناك ثلاث مسائل أفقية وواحدة عمودية)، (غير أماكن الأرقام ولا تغير أماكن العلامات).

$$1 - 2 = 3$$
$$\times$$
$$4 \div 5 = 6$$
$$=$$
$$7 + 8 = 9$$





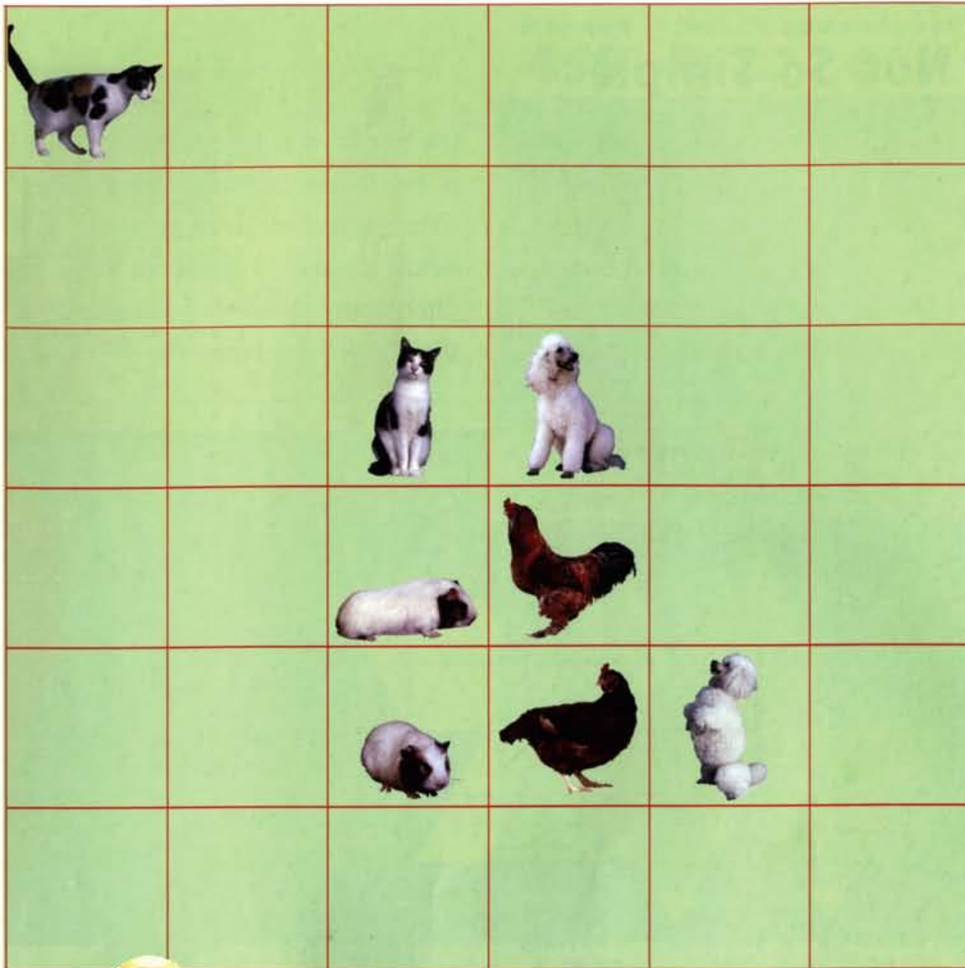
ستجد الإجابة في صفحة 385

تمرين 150

الأسوار



هل يمكنك أن تبني أسواراً فوق الخطوط بحيث يكون لكل نوع من الحيوانات الأربعة حظيرة متماثلة في الحجم والشكل؟ (أي قسم هذا الشكل إلى ٤ أقسام متشابهة حجماً وشكلاً بحيث يكون في كل قسم قطتان أو كلبان أو فأران أو دجاجتان).





ستجد الإجابة في صفحة 352

إجابة التمرين 147



لا يظهر أي مربع أو وحش أكثر من مرة واحدة في أي عامود أفقي أو عامودي أو مائل. الوحش ذو الخلفية الحمراء الموجود في الوسط هو الذي سيكمل المربع.

إجابة التمرين 148

9 - 5 = 4

x

6 ÷ 3 = 2

=

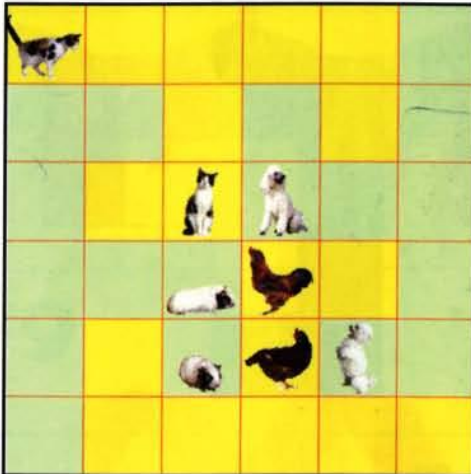
1 + 7 = 8

إجابة التمرين 149

٠ و ٩ و ١ كل رقم هو الرقم الأول من مجموع الأرقام الأخرى في نفس الصف العامودي . ففي العامود الأول ، ٩ + ١ + ٠ = ١٠ ، وهكذا نستبقي الرقم ٠ ، العمود الثاني : ٨ + ٩ + ٢ = ١٩ ، فنستبقي الرقم ٩ . أما العمود الثالث : ٤ + ٠ + ٧ = ١١ ، ونستبقي الرقم ١ .

إجابة التمرين 150

انظر الصورة

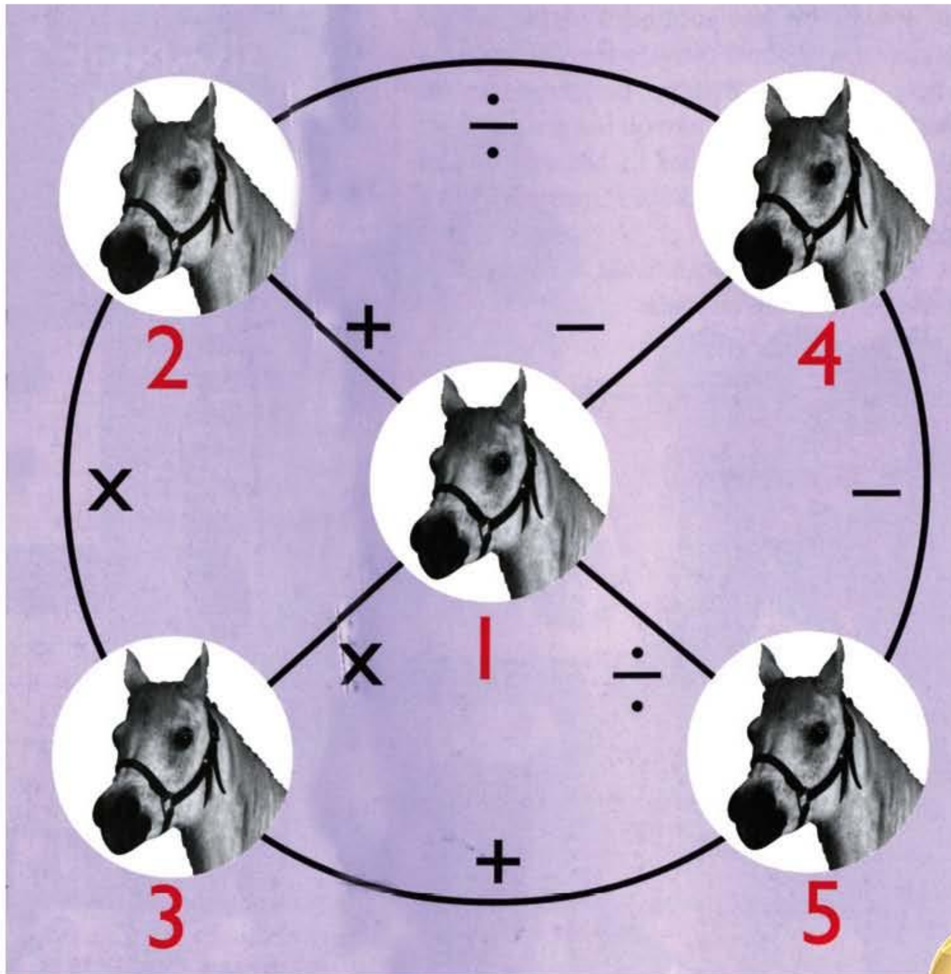


تمرين 153

طريق الخـــيـــول



لكل حصان قيمة عددية من ١ إلى ٥ ،ومعظم أزواج الخيول مرتبطة بخطوط مرفقة بعلامة حسابية: + ، - ، × ، ÷ .
هل تستطيع أن تمر على الخيول بحيث تعطي العمليات الحسابية للخطوط أعلى مجموع ممكن؟
مثلاً: أحد الاحتمالات، ٢ × ٣ + ٥ ÷ ١ - ٤ = ٧، وهو ليس أعلى رقم ممكن، فهل يمكنك أن تجد طريقاً آخر يعطي أعلى مجموع.





ستجد الإجابة في صفحة 386

إجابة التمرين 151

كل رقم هو مجموع العدد في السطر السابق إضافة إلى ناتج ضرب الرقمين: ١٣ + (١ × ٣) = ١٦، ١٦ + (١ × ٦) = ٢٢، ٢٢ + (٢ × ٢) = ٢٦، ٢٦ + (٢ × ٦) = ٣٨، ٣٨ + (٣× ٨) = ٦٢، ٦٢ + (٦ × ٢) = ٧٤ .

إجابة التمرين 152

٣٦٠/٤٨٠

يضرب كل من البسط والمقام لكل كسر بموقعهما من السلسلة. سصبح ناتج البسط مقام الكسر التالي، ويصبح ناتج المقام بسط الكسر التالي. للحصول على الكسر الأخير من السلسلة يضرب البسط ٧٢ في موقعه من السلسلة وهو ٥ فيعطينا مقام الكسر التالي. ثم يضرب المقام ٩٦ في ٥ ليعطينا بسط الكسر التالي.

إجابة التمرين 153

من الواضح أن الرقم ٢٥٢٠ يقبل القسمة على ٥ و ١٠

ولكن بما أن جميع الأرقام يجب أن تتكون من عدد واحد فسوف نستثني الرقم ١٠

وبهذا يكون الرقم الثالث هو ٥

إذا جمعنا الأرقام المعروفة (٨ + ١ + ٥) يكون المجموع ١٤

وبما أن ٣٠ - ١٤ = ١٦، يكون مجموع الرقمين الباقيين ١٦

بضرب الأرقام المعروفة لدينا (٨ × ١ × ٥) يكون الناتج ٤٠

وبما أن ٢٥٢٠ ÷ ٤٠ = ٦٣، فإن ناتج ضرب الرقمين الباقيين هو ٦٣

فقط ٩ و ٧ يكون حاصل جمعهما ١٦، وحاصل ضربهما ٦٣

الجواب إذا هو: ٥ و ٧ و ٩

إجابة التمرين 154

٤ - ١ + ١ + ٢ × ٣ + ٥ = ٢٠

تمرين 155

مـــحـــاربة الوحـــوش



أنت تشارك في لعبة تخيل الحقيقة حيث تعطى الفرصة لمحاربة إما ديناصور برونتوسوروس واحد أو ثلاثة ديناصورات ستيغوساورس صغار على التوالي.

وأنت تعلم مسبقاً أن فرصتك في هزيمة البرونتوسوروس هي واحد إلى سبعة، فيما أن احتمالات هزيمة أحد الستيغوساورسات هي ٥٠٪. أي الخيارين ستختار؟.




ستجد الإجابة في صفحة a

تمرين 156

الأرقام المثالية



الرقم المثالي هو رقم يتشكل من مجموع الأرقام التي يمكن قسمته عليها ، بما في ذلك الرقم ١ (ولكن باستثناء الرقم نفسه).

الرقم المثالي الأول هو ٦، حيث يقبل القسمة على ٣ و ٢ و ١ .

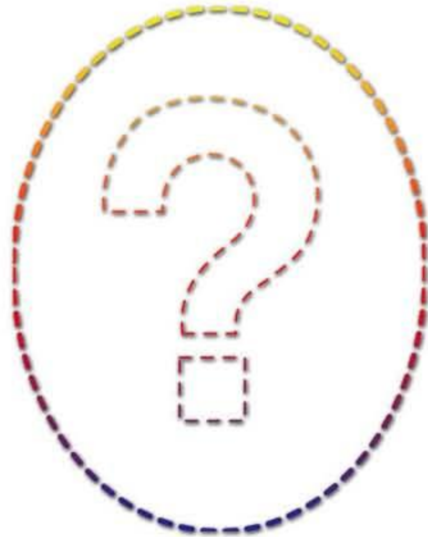
ونجد أن الرقم ٦ هو مجموع الأرقام ١ + ٢ + ٣ .

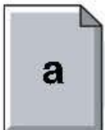
وحتى الآن وجد علماء الرياضيات ٣٨ رقماً مثالياً.

هل تستطيع أن تعرف ما هو الرقم المثالي الثاني؟ وما هو الرقم المثالي الثالث؟

$1 + 2 + 3$









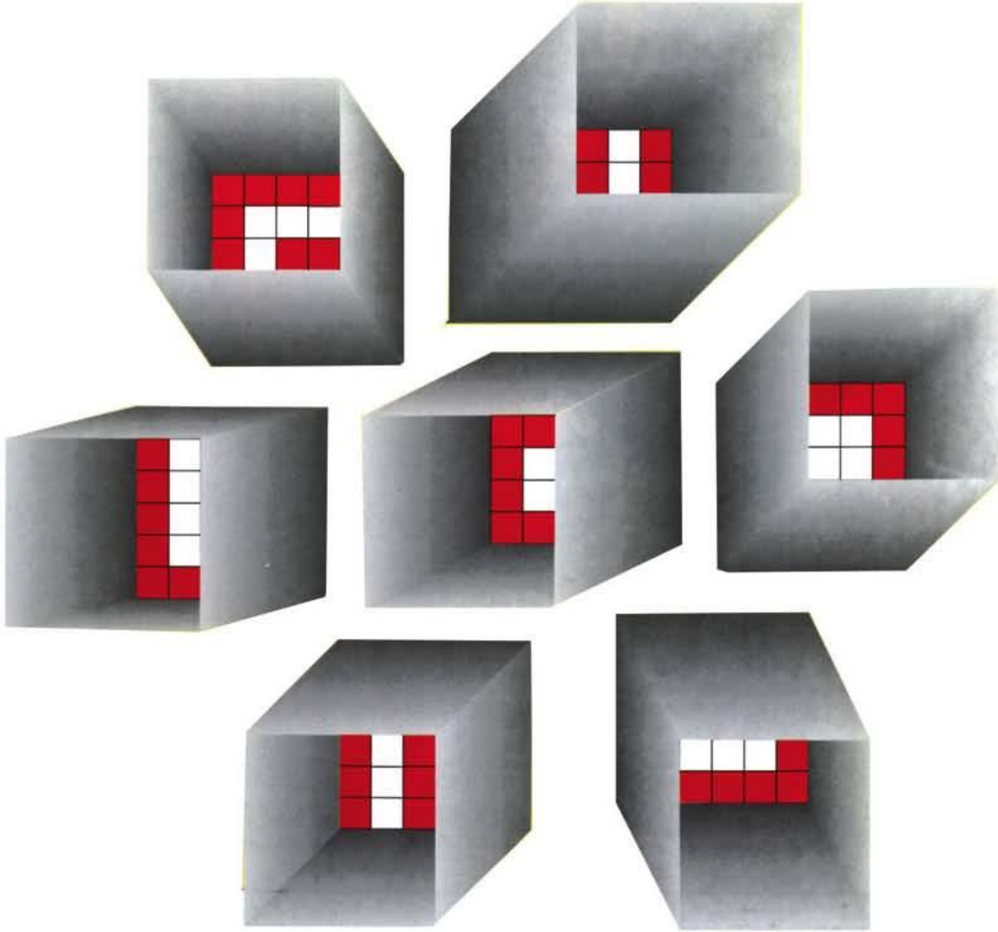
ستجد الإجابة في صفحة a

تمرين 158

ما هو شكل القاع



تخيل أنك تهبط إلى قاع مكعب مجوف يحتوي على قطع فسيفساء ٦×٦ في قاعدته بالنظر إلى المكعب من جهات مختلفة. يمكن مشاهدة أجزاء فقط من التركيبة في كل مرة. هل يمكنك أن ترسم شكل قاع المكعب؟





ستجد الإجابة في صفحة 352

إجابة التمرين 155

ستكون فرصك أفضل في قتال البرونتوسوروس. فرغم أن فرصتك في هزيمة أي ستيغوساورس هي ٥٠٪، إلا أن التغلب على ثلاثة منهم على التوالي يجعل الاحتمالات تصبح:

$$\frac{١}{٢} \times \frac{١}{٢} \times \frac{١}{٢} \text{ أي } \frac{١}{٨}$$

إجابة التمرين 156

الرقم المثالي التالي هو ٢٨، وهو حاصل جمع الأرقام ١، ٢، ٤، ٧، ١٤ وقد لاحظ بعض الطلبة وجود الرقمين المثاليين الأولين في تركيبة الكون. فقد خلق الله الكون في ٦ أيام، ويدور القمر حول الأرض كل ٢٨ يوم.

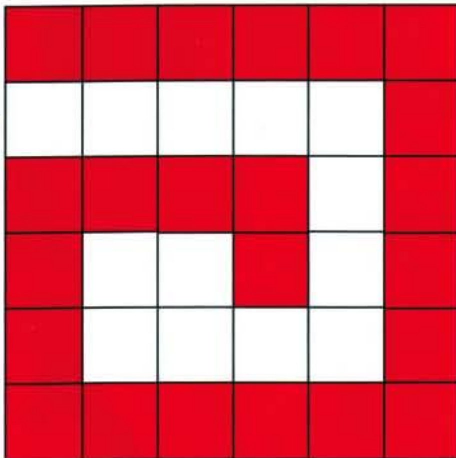
الرقم المثالي الثالث هو ٤٩٦

إجابة التمرين 157

كان منطقه خطأ. إن فرصة حدوث حادث سيء مرتين هي بالتأكيد ضئيلة، لكن سلامة البحار لا يمكن حسابها عبر الطبيعة العشوائية لقذيفة أخرى تسقط في نفس الحفرة. فهدف القذيفة ليس عشوائياً تماماً، إذا أن المدافع تكون موجهة، والرماة الذين يحققون نجاحاً في إصابة ما قد يحاولون إرسال دفعة أخرى في نفس الاتجاه. كما أنه في كل مرة تحصل فيها ظاهرة عشوائية، فإن احتمال تكرر الحادثة نفسها مرة أخرى هي نفسها. لذا فإنه حتى لو لم تكن المدافع موجهة، فإن البقعة التي أصابتها القذيفة تتساوى في احتمال الإصابة مرة أخرى مع أي بقعة أخرى في السفينة.

إجابة التمرين 158

انظر الصورة

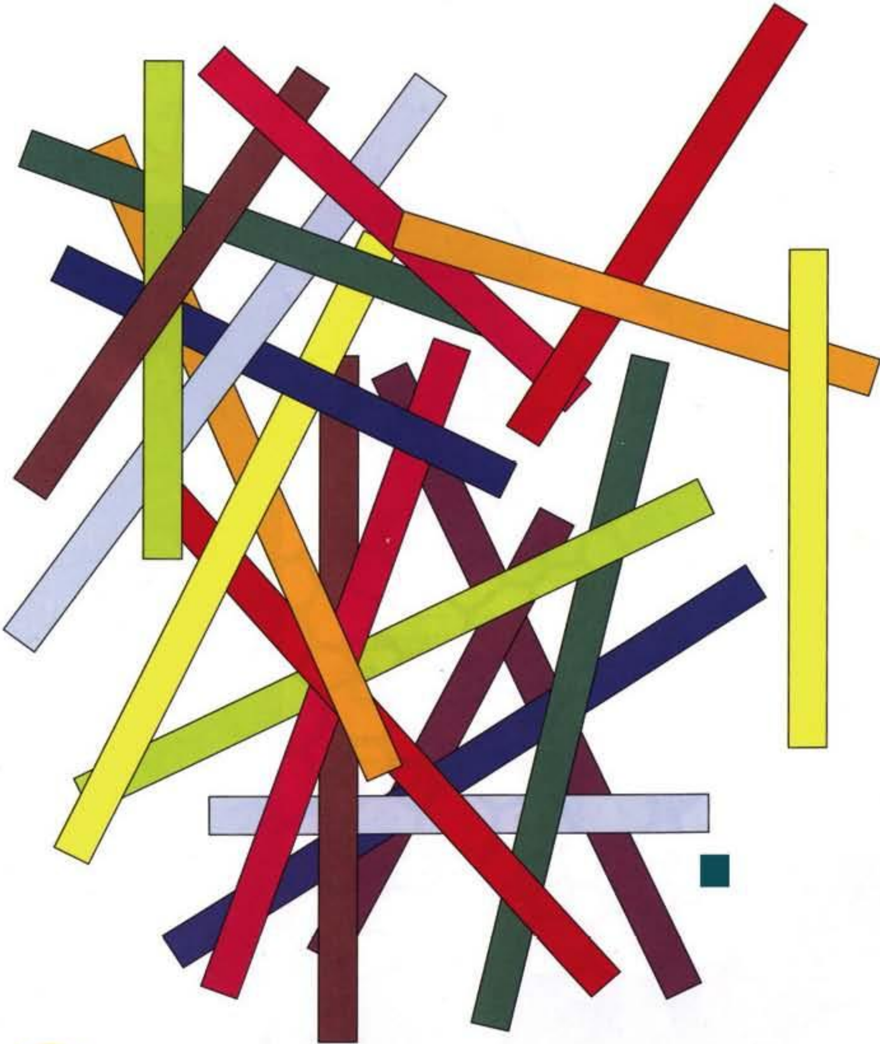


تمرين 160

ارفع العصا



في هذه الأحجية لا يمكن رفع أي عصا إلا إن لم يكن فوقها أي عصا أخرى.
هل يمكنك اكتشاف التسلسل الذي نرفع به العشرين عصا الموجودة في الرسم؟ أيضاً كم طول مختلف يوجد في الصورة للعصي؟





ستجد الإجابة في صفحة 352

إجابة التمرين 159

٤ - ٤ = ٠

٤ ÷ ٤ = ١

(٤ + ٤) ÷ ٤ = ٢

٤ - (٤ ÷ ٤) = ٣

٤ = ٤

٤ + (٤ ÷ ٤) = ٥

((٤ + ٤) ÷ ٤) + ٤ = ٦

(٤٤ ÷ ٤) - ٤ = ٧

٤ + ٤ = ٨

٤ + ٤ + (٤ ÷ ٤) = ٩

(٤٤ - ٤) ÷ ٤ = ١٠

إجابة التمرين 160

هناك طولان، عشرة عصي قصيرة وعشرة طويلة. يوجد كل لون في الطولين. التسلسل الذي يمكن رفع العصي به هو: أصفر قصير، برتقالي قصير، أحمر قصير، زهري قصير، طوبي قصير، أخضر فاتح قصير، أخضر داكن قصير، أزرق فاتح طويل، أزرق داكن قصير، أصفر طويل، برتقالي طويل، أحمر طويل، زهري طويل، طوبي طويل، أخضر فاتح طويل، أخضر داكن طويل، أزرق فاتح قصير، أزرق داكن طويل، بنفسجي قصير، بنفسجي طويل.

إجابة التمرين 161

للخروج ببطل للدوري يجب أن يخسر ويخرج من الدوري ٥٧ فريقاً، أي أنه يجب تنظيم ٥٧ مباراة، (من الأسهل حساب عدد الخاسرين وليس عدد المباريات حيث نحتاج مباراة لكل خاسر.

تمرين 164

صناديق الأسهم المرقمة



الهدف من هذا النوع من الأحاجي هو وضع الأسهم في الصناديق وفقاً للقوانين التالية:

يجب أن تشير الأسهم إلى أحد اتجاهات البوصلة الرئيسية الثمانية (شمال، جنوب، شرق، غرب، شمال شرق، جنوب شرق، شمال غرب، جنوب غرب).

يجب أن يساوي عدد الأسهم التي تشير إلى كل رقم في المربعات الخارجية قيمة ذلك الرقم (فالرقم ٢ يشير له سهمان والرقم ٥ لا يشير له أي سهم)، ويجب أن يكون في كل مربع سهم. المثال الموضح في المربع الأول يمثل محاولة خاطئة للحل، حيث لا يمكنك وضع سهم في المربع الفارغ حسب قوانين اللعبة، ولأن أحد مربعات الأرقام ليس له سهم يشير إليه.

0	2	1	1	0	0
1					2
1					1
0					1
1					1
1	1	1	0	1	0

0	2	1	1	0	0
1					2
1					1
0					1
1					1
1	1	1	0	1	0

0	0	1	0	1	0	0	0
0							0
0							5
2							1
1							2
3							2
0							1
0	3	1	6	2	2	2	1

2	0	4	0	2	0	3
0						1
3						0
0						0
3						2
0						0
0	0	0	2	1	2	0

هل تستطيع أن تجد حلولاً كاملة لصناديق الأسهم المرقمة الفارغة.



ستجد الإجابة في صفحة 352

إجابة التمرين 162

ليس هناك حاجة لأكثر من قطع واحد. إذا قطعت الحلقة الرابعة من اليسار، ستنقسم السلسلة إلى أربعة أجزاء، بطول واحد- واحد- ثلاثة - ستة على التوالي. هذه القطع، منفصلة أو مجتمعة، يمكنها تغطية المبالغ المستحقة عن كل يوم. على سبيل المثال، يمكنها في اليوم الثالث استبدال الحلقتين المنفصلتين بالقطعة ذات الثلاث حلقات.

إجابة التمرين 163

سعر الألعاب هو ١١ و ١١ .

إجابة التمرين 164

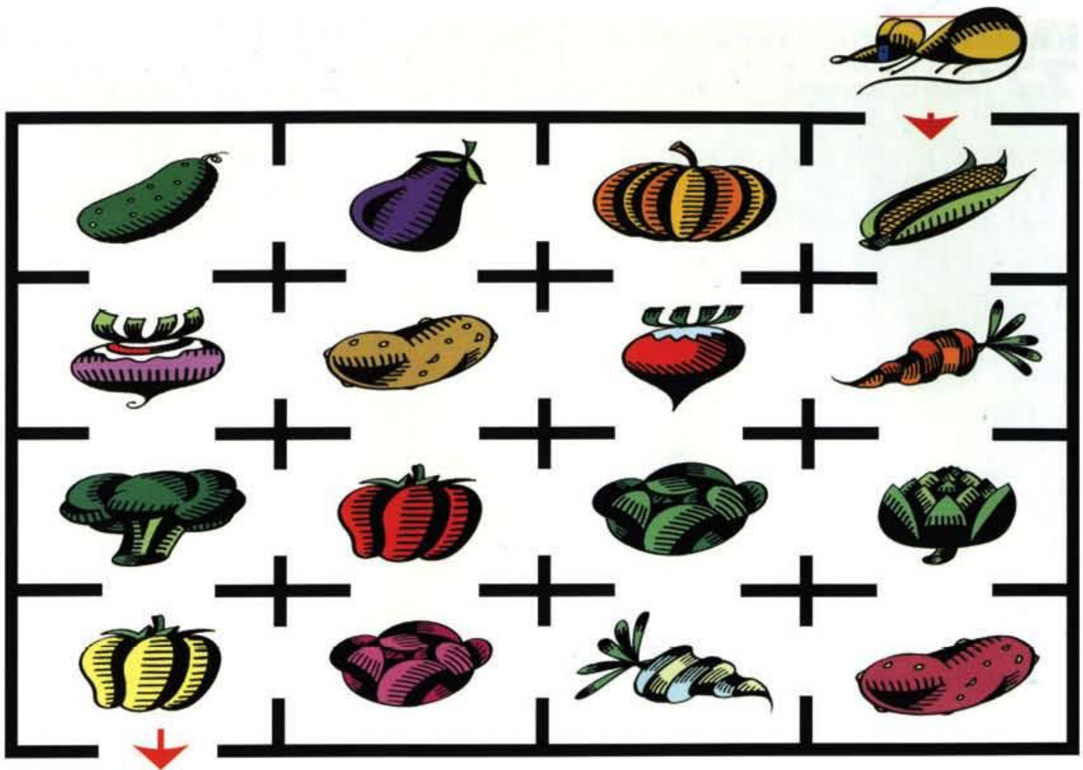
واحد من الحلول العديدة الممكنة لصناديق الأسهم المرقمة.

تمرين 165

الفأر الجائع



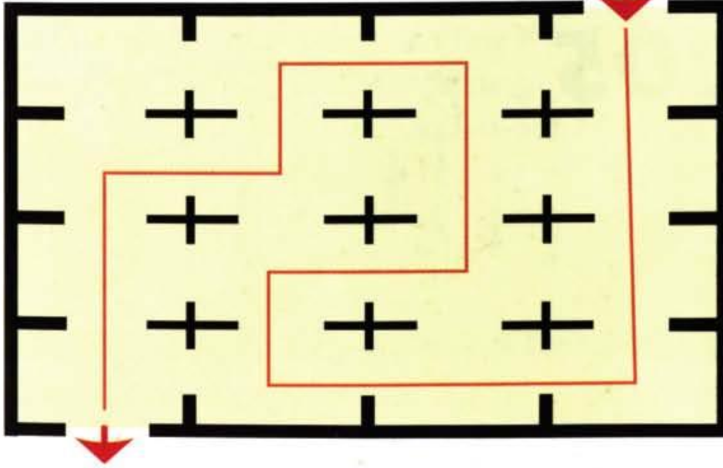
هل يمكنك العثور على طريق كي يأكل الفأر جميع الخضروات ويخرج دون أن يدخل أي غرفة مرتين؟ (يجب المرور من خلال الفتحات فقط).





إجابة التمرين 165

لا يوجـد طريق بهـذه المواصفات. ثاني أفضل طريق يتـرك غـرفـة واحـدة لا يدخل إليـها الفأر.
(انظر الصورة)
(وهناك حلول أخـرى لثـاني أفـضل طريق)



إجابة التمرين 166

ستصعد التفاحات الأكبر والأثقل إلى الأعلى.
الترتيب الأكثر ثباتاً هو أن معظم التفاحات الأصغر توضع في الأسفل. كلما صغر حجم الشيء، ازدادت احتمالات أن يجد فراغاً ينزل من خلاله إلى موقع أدنى. لذا فإنه عند وجود مجموعة من التفاحات المختلطة، يمكن ضغط التفاحات الأصغر أكثر من التفاحات الأكبر، وستهبط في النهاية للأسفل.

إجابة التمرين 167

تزن السمكة فعلياً ٥٠ كيلوغرام. كل طرف من أطراف الحبل يشد الزنبرك للأسفل بنفس القوة، كأنه يتم وزن سمكتين بموجب ما يظهر في الرسم التوضيحي: السمكة الحقيقية مربوطة إلى أحد أطراف الحبل والطرف الثاني مربوط بالأرض. قد يكون الرابط الأرضي سمكة افتراضية، ولكن القوة التي يفرضها على الميزان حقيقية. لمعرفة الوزن بدقة كان يجب على الصياد أن يربط السمكة بالميزان مباشرة.

تمرين 170

ضفدع في البئر



سقط الضفدع في بئر عمقه ٢٠ متراً. وفي كفاحه للخروج من البئر تقدم الضفدع في نهار اليوم الأول مسافة ثلاثة أمتار على جدران البئر اللزجة ولكن؛ أثناء الراحة خلال الليل تراجع الضفدع مترين إلى الأسفل. وتكرر ذلك في الأيام التالية، هل تستطيع معرفة كم يوم يحتاج الضفدع للهروب من البئر؟





ستجد الإجابة في صفحة 352

تمرين 171

الزجاجة الغواصة



املأ زجاجة بلاستيكية بالماء إلى حافتها. ثم ضع زجاجة صغيرة بدون غطاء داخل الزجاجة الكبيرة، بحيث تسمح بمقدار كافٍ من الماء في الزجاجة الصغيرة بحيث تطفو مقلوبة. أغلق الزجاجة الكبيرة بإحكام. هل تستطيع أن تخمن ماذا سيحدث للزجاجة الصغير عندما تضغط بيدك على وسط الزجاجة الكبيرة؟ هل سترتفع أم تنزل أم تبقى مكانها؟

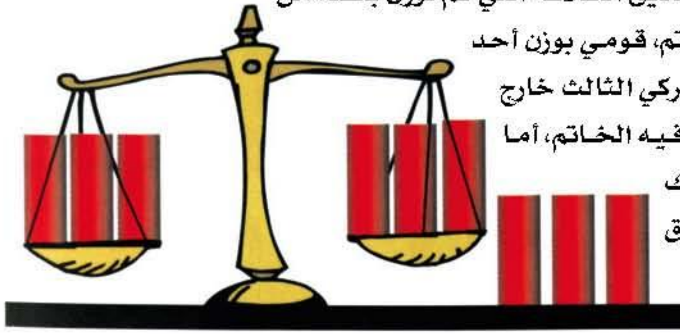


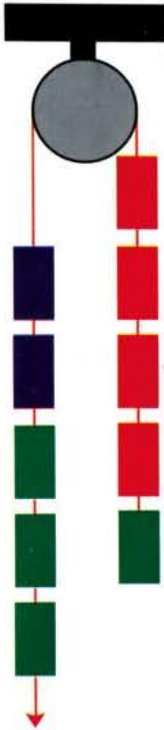


ستجد الإجابة في صفحة 352

إجابة التمرين 168

زني ثلاث صناديق مقابل ثلاثة أخرين. إذا كان أحد الجانبين أثقل من الجانب الآخر، فلا بد أن أحد الصناديق الثلاثة في الجهة الأثقل هو الذي يحتوي على الخاتم. إذا تساوى الجانبان، فلا بد من أن الخاتم في أحد الصناديق الثلاثة التي لم توزن بعد. من الثلاثة الذين يوجد فيهم الخاتم، قومي بوزن أحد الصناديق مقابل صندوق آخر واتركي الثالث خارج الميزان. سيكون الأثقل هو الذي فيه الخاتم، أما إذا تساوى الصندوقان فإنك ستجدين الخاتم في الصندوق الثالث الذي لم يوزن.





إجابة التمرين 169

الجانب الأيسر من البكرة أثقل بسبب الفرق بين الوزن الأحمر والوزن الأخضر.

إجابة التمرين 170

يتقدم الضفدع متراً واحداً في اليوم. بعد سبعة عشر يوماً يصبح الضفدع على بعد ٣ أمتار من المخرج ولذلك. يخرج الضفدع من البئر في اليوم الثامن عشر عندما يصعد ٣ أمتار فيصل إلى المخرج ولا ينزلق بعدها.

تمرين 172

الظل



هناك ثلاثة أشكال متطابقة. ما السرعة التي تستطيع إيجادهم فيها؟

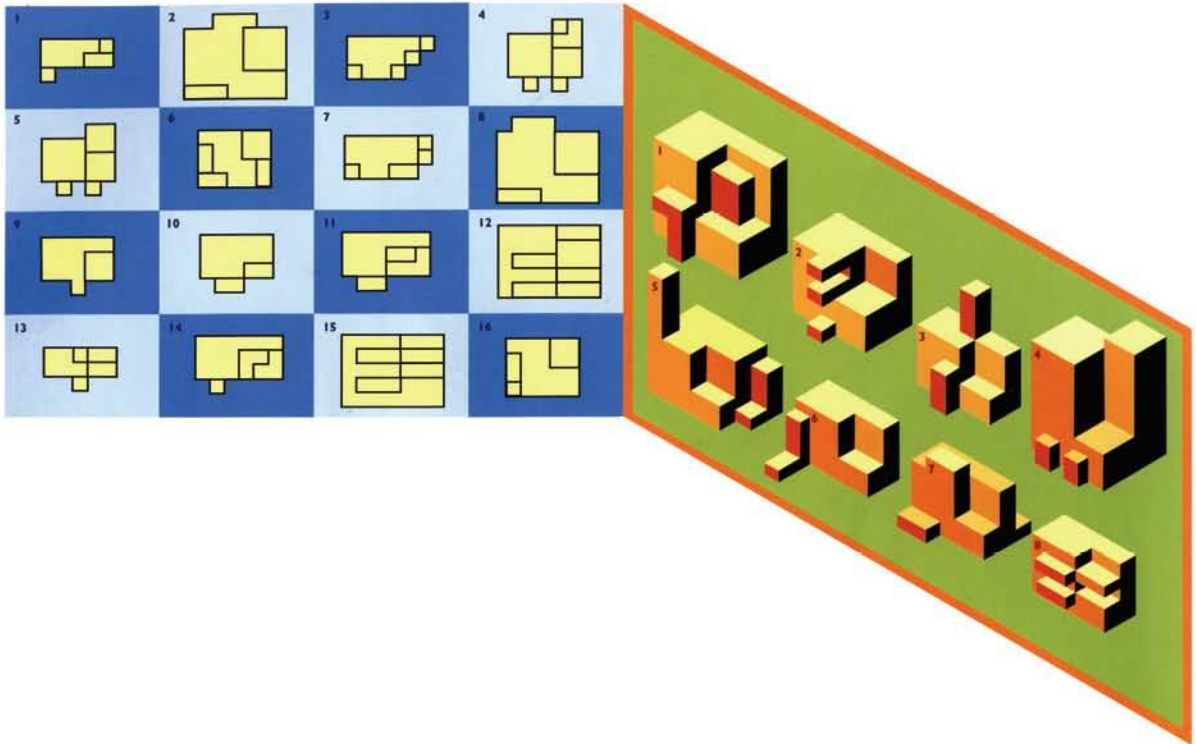

ستجد الإجابة في صفحة 352

تمرين 173

المخططات المختلطة



يريد المهندسون أن يبدؤوا في العمل في المباني الثمانية الظاهرة على اللوحة الجدارية، ولكن المخططات التي تظهر إما المقطع الأمامي أو العلوي من المبنى، قد اختلطت بمخططات لمشاريع أخرى. هل يمكنك وصل كل بناية بمخططها؟ (لكل بناية مخطط واحد فقط إما علوي أو أمامي).



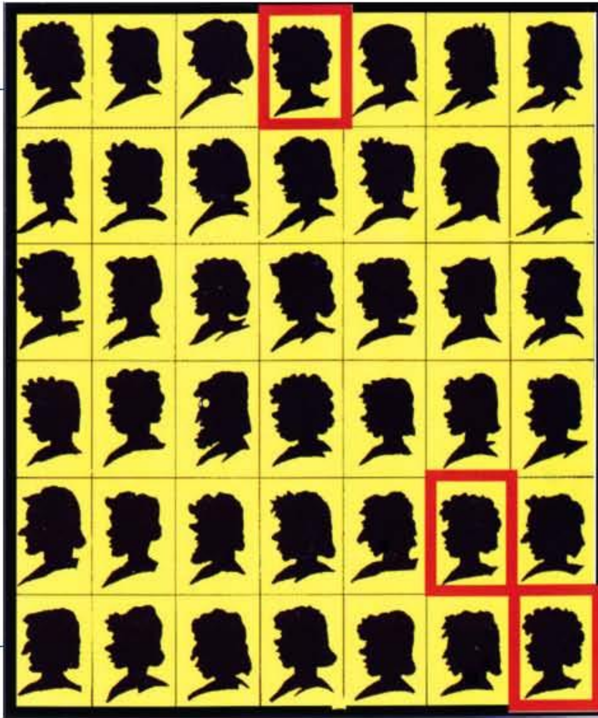

ستجد الإجابة في صفحة a

إجابة التمرين 171

ستهبط الزجاجة الصغيرة إلى الأسفل. يتحول الضغط الممارس على سائل محدد في جميع الاتجاهات. عندما تضغط على الزجاجة الكبيرة، فإنك تزيد الضغط على الماء. وبالتالي تضغط فقاعة الهواء في الزجاجة الصغيرة وتصبح أصغر. مع دخول المزيد من المياه إلى الزجاجة الصغيرة، فإنها تغوص أكثر إلى العمق حيث ضغط الماء أكبر. وعندما تخفف قبضتك على الزجاجة الكبيرة، فإنك تخفف الضغط لترتفع الزجاجة الصغيرة إلى مكانها الأصلي.

إجابة التمرين 172

(انظر الصورة)



إجابة التمرين 173

البناية ١ مخطط ١١ (مقطع علوي)
البناية ٢ مخطط ٩ (مقطع علوي)
البناية ٣ مخطط ١٣ (مقطع علوي)
البناية ٤ مخطط ٥ (مقطع علوي)
البناية ٥ مخطط ٧ (مقطع علوي)
البناية ٦ مخطط ١٦ (مقطع أمامي)
البناية ٧ مخطط ٨ (مقطع أمامي)
البناية ٨ مخطط ١٥ (مقطع أمامي)



175 ثلاثة أبناء



تم اختيار هذا التحدي الأخير بعناية شديدة. يعتمد هذا اللغز على التركيز والإبداع والمنطق وبعد النظر والاهتمام بأدق التفاصيل. استمتعوا بها.

التقى اثنان من علماء الرياضيات على متن طائرة فأخذا يتحدثان.

قال خالد: إذا كنت أتذكر جيداً فإن لديك ثلاثة أبناء. ما هي أعمارهم؟

سليم: حاصل ضرب أعمارهم هو ٣٦، ومجموع أعمارهم هو تاريخ اليوم بالتحديد، (العالمان يعرفان تاريخ اليوم أما نحن فلانعرفه).

رد خالد بعد دقيقة تفكير: أنا أسف يا سليم، ولكن ذلك لا يدلني على أعمار أولادك.

سليم: آه، لقد نسيت أن أخبرك.. ابني الأصغر شعره أشقر بينما أخواه الأكبر منه شعرهما أسود.

خالد: الآن أصبح الأمر واضحاً، إنني أعرف الآن أعمار أبنائك الثلاثة بالتحديد.

كيف عرف خالد أعمارهم؟





ستجد الإجابة في صفحة A

إجابة التمرين 175

هناك ثمان احتمالات بالتحديد ليكون حاصل ضرب الأعمار الثلاثة ٣٦:

الابن الأول	الابن الثاني	الابن الثالث	ناتج ضرب الأقام	مجموع الأرقام
١	١	٣٦	٣٦	٣٨
١	٢	١٨	٣٦	٢١
١	٣	١٢	٣٦	١٦
١	٤	٩	٣٦	١٤
١	٦	٦	٣٦	١٣
٢	٢	٩	٣٦	١٣
٢	٣	٦	٣٦	١١
٣	٣	٤	٣٦	١٠

بما أن خالد لم يستطع حل اللغز عندما عرف مجموع الأرقام الثلاثة وهو (تاريخ اليوم) مع أنه يعرف ما هو تاريخ ذلك اليوم فإن ذلك يعني أن المجموع كان ١٣، حيث هناك احتمالان لهذا الرقم. المعلومة المضافة حول الابن الأصغر تعني أن أحد الاحتمالات -تسع سنوات وسنتان- تم استبعاده، حيث ليس هناك ابن أصغر في تلك الحالة بل هناك ابنان (كلاهما سنتان).

وهذا يعني أن الاحتمال المتبقي هو الحل: ١ و ٦ و ٦ .

(أي احتمال آخر له حاصل ضرب واحد (٣٦) ومجموع أرقام واحد، وعندها سيعرف خالد أعمارهم لأن مجموع هو تاريخ ذلك اليوم).

إذا لم تفهم الحل حتى الآن فجرب كل احتمال على حدة وتذكر أن خالد يعرف تاريخ ذلك اليوم.

وإذا لم تفهم الحل بعد ذلك فاقترح عليك أن تستشير استاذاً في الرياضيات.

وإذا لم تفهم بعد ذلك فاقترح عليك أن تتجنب الألغاز الرياضية.

الفصل الثالث

الألعاب والتمارين

صفات التمرين الجيد



- أنه موجه نحو أهداف تعليمية محددة.

- أنه منظم ومرتب نظرا لاحتوائه على بنية وهيكل ، بمعنى احتوائه على إرشادات وتعليمات وفيما يتعلق بالإجراءات والخطوات وكونه فرديا أو جماعيا والوقت المحدد لكل تمرين .

- فيه مستوى عال من تفاعل المشاركين .

- استخلاص المعلومات ومعالجة أو تحليل البيانات بواسطة المشاركين أو المراقبين أو المدربين والمعلمين وذلك بغية جعل نتيجة التمرين هادفة ومؤثرة وذات مغزى .

وقد يكون التعلم الناجم عن التمرين عاما بحيث يشتمل على اكتساب المبادئ والمفاهيم، وقد يكون شخصيا ينتج عنه اكتساب قناعة معينة أو مهارات وتوجهات ورؤى جديدة لمتدرب أو متعلم بعينه ، وقد يشتمل التعلم على الاثنين معا (العام والخاص) .

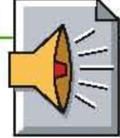
تمرين 177 / 4

ورقة التعليمات

هذه اللعبة مصممة لقياس الطاقة الإبداعية لمجموعتك. وتتمثل مهمة المجموعة في التالي:

- التوصل إلى أكبر عدد ممكن من التصنيفات المختلفة (الفئات أو المجموعات) لـ ٢٥ عنصرا الممنوحة لهم، وعلى سبيل المثال يمكن أن تكون التصنيفات على أساس المادة أو الخامة (بلاستيك، معدن) أو طريقة الاستعمال أو غيرها.
- قبل انتهاء الوقت المطلوب من الفريق تسجل التصنيفات على لوح أو أوراق كبيرة
- الوقت المحدد هو عشر دقائق.





النقاش

تظهر هذه اللعبة هذه النتائج في الغالب:

١- سوف يكون أداء الفرق النظامية B أقل تميزا من الفرق الإبداعية A لأن الأسلوب النظامي يثبط الإبداع: " فإذا أعطيت طفلا فرشاة طلاء وطلبت منه أن يرسم أحد الخيول فإنك ستحصل على ما طلبت وهو الحصان. ولكن إذا قلت له ارسم ما يحلو لك، فإنك تحصل على الإبداع ".

٢- قد نجد في حالات قليلة جدا تفوق الفريق النظامي على الفريق الإبداعي، وهنا ينبغي أن نسأل عن السبب الذي أثمر هذا التفوق في الإبداع مع إخبار المشاركين بأن هذه النتيجة غير معتادة وتلك النظم تساهم في تشويش الناس وإبطاء المجموعة ومن ثم تثبيط قدرتها على الإبداع ولكن قد يكون السبب قدرات القائد أو ديموقراطيته أو خبرته في تشجيع الإبداع أو روح الفريق وكلها أمور هامة كذلك.

٣- هل شارك الجميع؟ وهل كان للبعض دور أكبر من غيرهم ولماذا؟

٤- ما رأيكم في أداء قائدكم؟ وهل كنتم مرتاحين من تشجيعه للإبداع؟

178
1

المجموعات الصغيرة أفضل

عند تقسيم المشاركين إلى فرق صغيرة (عادة ٣ إلى ٥ أشخاص) وذلك للمشاركة في حل تمرين أو مشكلة أو عمل مشروع أو دراسة حالة فإنك تمارس عندئذ طريقة (المجموعات الصغيرة) . وأيضا تعرف المجموعة الصغيرة باسم مجموعة الطنين أو الأزيز وذلك بسبب الضوضاء التي تصدر عنها . وتمتاز هذه المجموعات الصغيرة بالعديد والعديد من الميزات الفريدة ، نذكر منها:

فوائد المجموعات الصغيرة

- توفر هذه النوعية من المجموعات مستوى عاليا من المشاركة والانتباه .
- تسمح وتشجع المشاركة الهادفة وتزيل التوتر أو الحرج والارتباك ، ويكفي لتوضيح هذه النقطة أن نقارن بين الوقوف والتحدث أمام الناس على المنصة ، أو تبادل الأحاديث الودية والمناقشات السلسة بين عدد محدود من الزملاء داخل مجموعة صغيرة .
- توفر المجموعة الصغيرة للمشاركين الفرصة ليتعلموا من بعضهم البعض ، وليتأكد كل واحد منهم مدى صحة أفكاره وآرائه وسلامتها .
- تمثل المجموعة الصغيرة وسيلة مرنة تسمح بإعادة التشكيل فنقول مثلا (دعونا نكون بعض المجموعات الجديدة حتى نتمكن من اللقاء والعمل مع الناس الجدد) كما يمكن زيادة عدد أفرادها أو تقليصهم بسهولة .
- يمكن مراعاة الفروق الفردية من خلال توزيع الأفراد على المجموعات بحسب الاهتمامات أو مستوى الخبرة (مثلا يمكن أن يوضع كل المسؤولين الجدد في مجموعة واحدة حتى يلتقوا ويتحدثوا) ، كما يمكن توزيع المجموعات حسب مستوى الإدارة (كأن نضع المشرفين والمدراء في المجموعات الصغيرة الخاصة بهم) ، أو حسب التخصص العملي (كأن نضع كل العاملين في مجال المبيعات سويا) وهكذا .
- يمكن للمجموعة الصغيرة أن توفر تنوعا وتباينا في وجهات النظر والآراء وهو ما يعد حيويا وأساسيا للتوصل لحل جيد للمشكلات .
- يمكن لهذه المجموعة الصغيرة أن توفر شعورا بالألفة والوئام بين أعضائها ، ومن ثم فإنها توفر مصدرا للتعاون ، وفرصة لتعزيز الصلة والعلاقة بين المشاركين وبالطبع نجد أن مستوى وعمق درجة التعارف يختلفان بشكل ملحوظ من مجموعة لأخرى اعتمادا على طبيعة المهام والتكليفات والزمن الذي يمضيه هؤلاء المشاركين سويا أو فروق واختلافات الشخصية وهكذا .

تمرين 179
1

ارشادات تمرين النقاط للمدرب

مقدمة :

تمرين النقاط من أشهر التمارين التدريبية ويفيد هذا التمرين البسيط والفعال في حث المشاركين على تبني التفكير خارج القوالب الجامدة وتشجيع الإبداع كما يمكن الاستفادة من هذا التمرين في بداية اليوم لحين اكتمال وصول المشاركين المتأخرين كأسلوب لكسر الحواجز .

الهدف :

١- إتاحة الفرصة للمشاركين ليجربوا بأنفسهم أن حلول بعض المشكلات تقع في دائرة الإبداع خارج نطاق الحدود الطبيعية لتفكيرهم التقليدي .

الوقت المطلوب

٣٠ دقيقة

حجم المجموعة

غير محدود

المواد والوسائل المطلوبة

- ثلاث صحف ورقية ، وقلم لكل مشارك . لوح أبيض لكي ترسم عليه النقاط أو إحدى شفافيات جهاز العرض (الإسقاط) المعدة سلفا.
- ورقة الشروط لحل التمارين.
- ورقة إجابة التمارين.

الخطوات والمناقشة

١- يمكن حل هذا التمرين بشكل فردي أو بشكل مجموعات ثنائية أو ثلاثية أو رباعية، وأعلن عن مسابقة للوصول إلى الحلول خلال ٢٠ دقيقة .

٢- وزع تمرين (٩ نقاط) وكذلك ورقة (شروط حل التمرين) .

٣- إذا توصل شخص أو فريق إلى الحل فأعطه ورقة تمرين (١٦ نقطة) .

٤- وإذا توصلوا إلى الحل فاطلب منهم حل تمرين (٩ نقاط) باستعمال ٣ خطوط فقط.

٥- وإذا توصلوا إلى الحل فاطلب منهم حل تمرين (١٦ نقطة) باستعمال ٥ خطوط فقط .

٦- ثم اطلب منهم حل تمرين (٩ نقاط) وكذلك (١٦ نقطة) باستعمال خط واحد فقط .

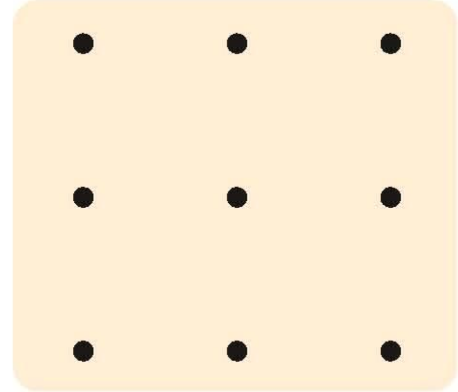
تمرين 179 - 2

٧- وإذا وجدوا حلا فاطلب منهم حلا آخر ، وهكذا حتى نهاية الوقت .

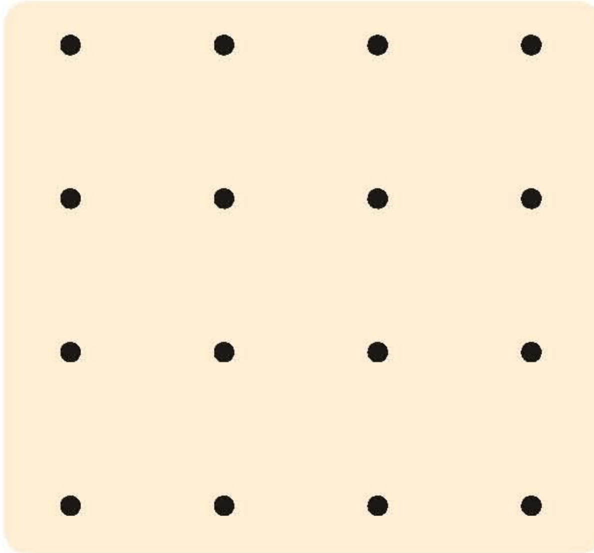
٨- علق على أهمية الإبداع ، وضرورته للحياة ، وأن الإبداع يكون بالخروج عن الصندوق (أو المربع الوهمي) الذي نحيط أنفسنا به . وكذلك أهمية الالتزام بالقوانين المنصوص عليها فقط وعدم افتراض قوانين أخرى (المربع الوهمي).

٩- اطلب التعليقات على التمرين من المشاركين وكيفية الاستفادة منه في الحياة .

٩ نقاط



١٦ نقطة



شروط حل التمارين

١- صل بين النقاط بخطوط متصلة بدون رفع القلم عن الورقة .

٢- استعمل ٤ خطوط مستقيمة لتمرين ٩ نقاط ، و٦ خطوط لتمرين ١٦ نقطة .

٣- يجب المرور بجميع النقاط .

٤- ابدأ بتمرين ٩ نقاط ، ثم ١٦ .

٥- لكل تمرين لكم فترة دقيقتين فقط .

٦- لا يسمح بالعودة على نفس الخط ولكن لا مانع من تقاطع الخطوط

تمرين 180
1

إرشادات تمرين مسابقة اللجان (للمدرب)

تمهـــيـــد

هذا التمرين يهدف للتدريب على مبادئ فريق العمل الجماعي

الأهــــداف

١- التدرب على مهارات العمل الجماعي.

٢- التدرب على مهارات الاتصال.

٣- التدرب على مهارة استخلاص و ترتيب المعلومات.

الـوقـت المـطـلـوب

ساعة واحدة (مع التحليل والشرح)

حـجم المجـمـوعـة

يقسم المشاركون إلى مجموعات أو فرق عمل في كل مجموعة ٤ إلى ٦ أشخاص.

الخـــــطـــــوات

١- قسم المشاركين إلى فرق.

٢- أعط كل فريق نسختين فقط من تمرين (مسابقة اللجان) ٣ صفحات بدون الإجابات).

٣- اطلب من كل فريق أن يعطيك المدن في اللجان المختلفة كاملا (أي من الأول إلى السادس في كل لجنة) وأخبرهم بأنه لا يوجد تكرار في الترتيب النهائي.

٤- أثناء حل التمرين عليك أن تدور على الفرق (ولا تشغلها) بل راقب مدى التزامهم في معايير فرق العمل الجيد.

٥- عند انتهاء أي فريق أعطهم (إجابة مسابقة اللجان) واطلب منهم مقارنة إجابتهم بها.

٦- عند انتهاء الجميع وزع عليهم (معايير فريق العمل الجيد) واطلب منهم تقييم أدائهم (بشكل فردي) بناء على هذه المعايير.

٧- اطلب بعض النتائج وبين أن الدرجة العليا هي + ٧٥ والدنيا هي - ٧٥ .

٨- علق على النتائج وأكد على أهمية معايير العمل الجماعي السبعة ودورها في إنجاح العمل.



180
2

مسابقة اللجان

قررت منظمة المدن العربية عقد مسابقة بين اللجان الفرعية للمدن التالية: وهران، هفوف، الدوحة، جدة، بيروت، أبو ظبي، وقد تم ترقيم هذه الفروع حسب الترتيب التالي: و، هـ، د، ج، ب، أ، وسوف تكون المسابقة بين اللجان التالية:

١- الثقافية.

٢- الإعلامية.

٣- الاجتماعية.

٤- شؤون الأنشطة.

٥- المالية.

٦- فرع النساء.

وقد وردت المعلومات في الصفحات التالية عن النتائج في المسابقات بين اللجان ولكن وللأسف المعلومات غير مرتبة بشكل جيد، نرجو أن تقرر أنت ومجموعتك على ضوئها ترتيب كل فرع في كل لجنة علماً بأن كل فرع لا يمكن أن يفوز بالدرجة نفسها مرتين، (أي لا يمكن أن يتكرر فوز المدينة الواحدة في المرتبة الأولى أو الثانية .. أو السادسة في أي مجال، كما لا يمكن أن تفوز مدينتان بنفس المرتبة في نفس اللجنة).

● لديكم ٣٠ دقيقة للوصول للنتيجة

تمرين 180
3

١- قررت مدينة "و" عمل النشاط المشترك فيها بعد ثلاثة أسابيع.

٢- حصلت مدينة "ب" على المركز الأخير في فرع النساء.

٣- النشاط النسائي في مدينة "ج" كان في المرتبة الأخيرة في العام الماضي.

٤- النشاط الإعلامي في مدينة "هـ" يحتاج لتركيز الجهود.

٥- حالت مدينة "و" دون مدينة "د" في الوصول إلى المركز الثاني في شؤون الأنشطة.

٦- حبذ الجميع تكرار هذه المسابقة كل عام.

٧- كان لعمل اللجنة الثقافية في مدينة "ب" أكبر الأثر في رفعها درجة أعلى من مدينة "أ".

٨- مدينة "د" أفضل من مدينة "أ" في مجال الأنشطة.

٩- غطت مدينة "ج" المسابقة في وسائلها الإعلامية بشكل جيد.

١٠- حصلت مدينة "أ" على درجتين متتاليتين في المالية وفرع النساء.

١١- الوضع المالي في مدينة "د" سيء.

١٢- النشاط النسائي في مدينة "د" نموذج يحتذى به.

١٣- هناك تميز في النشاط الإعلامي في مدينة "ج" ومدينة "ب".

١٤- رغم الطعام اللذيذ الذي كانت تقدمه مدينة "د" فإن هذا لم يمنع من أن يجعلها في الدرجة الرابعة للمرة الثانية على التوالي باللجنة الاجتماعية.

١٥- لولا ضعف مدينة "ب" في الإخراج لما تأخرت درجتين عن مدينة "د" في اللجنة الثقافية.

١٦- يبدو أن مدينة "و" بحاجة إلى إدارة مالية أفضل.

١٧- لا يوجد في مدينة "هـ" إعلاميون جيدون.

١٨- برغم كثير من الإشاعات إلا أن المسابقة القادمة سوف تعقد في مدينة "و" مما سوف يؤثر على مدينة "ج" جداً.

١٩- عندما عقد الاجتماع لأحد فرق العمل في مدينة "د" لم يعجبهم الطعام.

٢٠- هنأ الحاضرون مسؤول اللجنة الاجتماعية في مدينة "ب" لحصوله على درجة أعلى مما نالته اللجنة في السنة الماضية.

٢١- فازت مدينة "ب" بالمركز الخامس في شؤون الأنشطة.

٢٢- الوضع الثقافي في مدينة "أ" بحاجة إلى تركيز.

تمرين 180
3

١- قررت مدينة "و" عمل النشاط المشترك فيها بعد ثلاثة أسابيع.

٢- حصلت مدينة "ب" على المركز الأخير في فرع النساء.

٣- النشاط النسائي في مدينة "ج" كان في المرتبة الأخيرة في العام الماضي.

٤- النشاط الإعلامي في مدينة "هـ" يحتاج لتركيز الجهود.

٥- حالت مدينة "و" دون مدينة "د" في الوصول إلى المركز الثاني في شؤون الأنشطة.

٦- حبذ الجميع تكرار هذه المسابقة كل عام.

٧- كان لعمل اللجنة الثقافية في مدينة "ب" أكبر الأثر في رفعها درجة أعلى من مدينة "أ".

٨- مدينة "د" أفضل من مدينة "أ" في مجال الأنشطة.

٩- غطت مدينة "ج" المسابقة في وسائلها الإعلامية بشكل جيد.

١٠- حصلت مدينة "أ" على درجتين متتاليتين في المالية وفرع النساء.

١١- الوضع المالي في مدينة "د" سيء.

١٢- النشاط النسائي في مدينة "د" نموذج يحتذى به.

١٣- هناك تميز في النشاط الإعلامي في مدينة "ج" ومدينة "ب".

١٤- رغم الطعام اللذيذ الذي كانت تقدمه مدينة "د" فإن هذا لم يمنع من أن يجعلها في الدرجة الرابعة للمرة الثانية على التوالي باللجنة الاجتماعية.

١٥- لولا ضعف مدينة "ب" في الإخراج لما تأخرت درجتين عن مدينة "د" في اللجنة الثقافية.

١٦- يبدو أن مدينة "و" بحاجة إلى إدارة مالية أفضل.

١٧- لا يوجد في مدينة "هـ" إعلاميون جيدون.

١٨- برغم كثير من الإشاعات إلا أن المسابقة القادمة سوف تعقد في مدينة "و" مما سوف يؤثر على مدينة "ج" جداً.

١٩- عندما عقد الاجتماع لأحد فرق العمل في مدينة "د" لم يعجبهم الطعام.

٢٠- هنأ الحاضرون مسؤول اللجنة الاجتماعية في مدينة "ب" لحصوله على درجة أعلى مما نالته اللجنة في السنة الماضية.

٢١- فازت مدينة "ب" بالمركز الخامس في شؤون الأنشطة.

٢٢- الوضع الثقافي في مدينة "أ" بحاجة إلى تركيز.

تمرين 180

4

٢٣- مدينة " أ " لا يوجد فيها مركز أنشطة مما أثر على ترتيب لجنة شؤون الأنشطة .

٢٤- لم يسبق مدينة " د " في اللجنة الثقافية إلا مدينة " و " .

٢٥- حصلت مدينة " ج " على المرتبة السادسة في اللجنة الثقافية .

٢٦- هناك ارتياح من الأوضاع الاجتماعية في مدينة " ب " .

٢٧- اضطر أحد ممثلي " و " إلى مغادرة مكان المسابقة .

٢٨- كان لمدينة " د " الفخر في حصولها على مكان الصدارة بنشاط النساء .

٢٩- تنازعت مدينة " ج " ومدينة " ب " المركز الأول والثاني باللجنة الإعلامية .

٣٠- حصلت اللجنة الاجتماعية لمدينة " ب " على الدرجة الثالثة في العام الماضي .

٣١- حصلت مدينة " أ " على درجة واحدة أعلى باللجنة الإعلامية من الثقافية .

٣٢- قامت النساء في مدينة " ج " برفع عريضة احتجاجاً على الوضع لديهن .

٣٣- كان ترتيب مدينة " ج " الأولى باللجنة المالية .

٣٤- حصلت مدينة " و " على المركز الرابع في فرع النساء .

٣٥- تنازعت مدينة " و " ومدينة " أ " المركزين الثالث والرابع باللجنة الإعلامية .

٣٦- تبادلت مدينة " د " و " ج " المراكز باللجنة الاجتماعية ولجنة شؤون الأنشطة .

٣٧- كانت مدينة " ج " تنفق بسخاء على ضيوفها .

٣٨- أصر رئيس اللجنة الاجتماعية في مدينة " ب " على دعوة الجميع لتناول الشاي معه بعد الاجتماع.

٣٩- سوف يكون عقد المسابقة القادمة في مدينة " أ " إلا إذا أصرت مدينة " ب " .

٤٠- يترك الفصل في تحديد مكان المسابقة في العام القادم.

٤١- رغم السيولة النقدية عند مدينة " و " إلا أنه لم يتأخر عنها إلا مدينة " د " .

٤٢- حصلت مدينة " هـ " على المرتبة السادسة والأخيرة في مجال الإعلام على الرغم من أنها سبقت خمس مدن أخرى في رعاية الأنشطة .

٤٣- سبقت مدينة " ج " مدينة " و " بدرجة واحدة في مجال الإعلام .

٤٤- حصلت مدينة " ب " باللجنة المالية على درجة مدينة " د " في لجنة شئون الأنشطة .

٤٥- أوضاع نشاط النساء في مدينة " ب " غير حسنة .

تمرين 180
5

تقييم أداء فريقك في المسابقة

كل واحدة من العبارات الآتية في الصفحة التالية لها سبع إجابات مختلفة تتراوح بين :

موافق جداً	موافق	موافق قليلاً	لا أدري	معارض قليلاً	معارض	معارض جداً
+٣	+٢	+١	صفر	-١	-٢	-٣

من واقع تجربة العمل الجماعي في مسابقة اللجان التي انتهيت من الاشتراك بها الآن يرجى وضع الدرجة المناسبة لرأيك شخصيا ، أمام الجمل في الصفحتين التاليتين:

إرشـــــادات

١- نرجو تقييم أداء فريقكم أثناء مسابقة اللجان بناءاً على المعايير المذكورة في الصفحتين التاليتين.

٢- التقييم فردي فنرجو عدم التأثير على قرارات الآخرين.

٣- نرجو أن تكون حيادياً في التقييم فلا تعطي لفريقك درجات لا يستحقها.

٤- أعلى درجة ممكنة هي +٧٥ وأقل درجة هي -٧٥ .

٥- التقييم يعكس مدى التزام فريقكم بمعايير العمل الجماعي الجيد، فنرجو الاستفادة منها عندما تمارس أي عمل جماعي مستقبلاً.

تمرين 180
6

أولاً
التخطيط

الدرجة

١- قضت مجموعتي وقتاً كافياً في التخطيط لما قامت به قبل تنفيذه
٢- قررت كل المجموعة الخطة وليس فرداً واحداً فقط
٣- اتفقت مجموعتي على أهداف محددة للتمرين قبل بدايته
٤- غيرت المجموعة من خططها وطريقة عملها أثناء التمرين بناء على قرارات مدروسة

ثانياً
القيادة

الدرجة

٥- قام أحد أعضاء المجموعة بتوزيع المهمات على بقية الأعضاء في أثناء التمرين
٦- قام أحد أعضاء المجموعة بإعطاء التعليمات أو المساعدات عند الحاجة
٧- قام أحد أعضاء المجموعة بمهمة التنسيق بين نشاط الأعضاء في أثناء التنفيذ

ثالثاً
المشاركة

الدرجة

٨- سمحت مجموعتي لكل فرد من أعضائها بمعرفة موقفها في أثناء التمرين
٩- تأكدت المجموعة بأن كل الأعضاء يسهمون في إنجاز العمل الجماعي

رابعاً
التحفيز

الدرجة

١٠- أعطتني المجموعة تشجيعاً عندما أسهمت اقتراحاتي بنجاحها في أثناء التمرين
١١- كان هناك الكثير من كلمات التحفيز والتشجيع
١٢- شعرت بالاحترام والتقدير وسط المجموعة التي كنت أعمل معها

تمرين 180
7

خامساً

توزيع الأدوار

الدرجة

١٣- عهدت المجموعة بمهمات محددة لكل عضو من أعضائها في أثناء التمرين.

١٤- جرى تقسيم العمل الذي قامت به المجموعة إلى أجزائه الفرعية منذ وقت مبكر.

١٥- تم إعطاء كل شخص مهمة محددة يساهم بها في الهدف الكلي المراد تحقيقه، ولم يترك أي شخص بدون عمل.

سادساً

إدارة النقاش

الدرجة

١٦- بذلت المجموعة جهداً لاستغلال الأوراق الموزعة في التدريب بشكل أفضل.

١٧- كان هناك ممارسة لفن الاستماع وكانت المقاطعات نادرة.

١٨- حددت المجموعة طرقاً محددة لمراجعة إنجازها وتقويمها في أثناء أداء التمرين.

١٩- اعترضت المجموعة فوراً على أية تصرفات تعيق عملها سواء من أعضائها أو غيرهم.

٢٠- قام شخص معين في المجموعة بدور أساسي بتلخيص المعلومات للمجموعة في أثناء التمرين .

سابعاً

المعلومات

الدرجة

٢١- كان هناك تصنيف وترتيب واضح للمعلومات.

٢٢- أعطى كل شخص المعلومات التي لديه بوضوح للآخرين .

٢٣- تمت الاستفادة أولاً من المعلومات المباشرة والتي تعطي معلومات محددة لا شك فيها ثم تم شطبها.

٢٤- تم شطب المعلومات غير ذات العلاقة مبكراً (وهي المعلومات التي لا فائدة منها ولا علاقة لها بهدف العمل) .

٢٥- بعد إلغاء المعلومات المباشرة والمعلومات غير ذات العلاقة بقيت المعلومات غير المباشرة وهي التي قضينا فيها باقي الوقت.

تمرين 181 1

إرشادات تمرين قصة السرقة (للمدرب)

تمهيد

هذا التمرين يركز على مهارات الاتصال.

الأهداف

١- التدرب على مهارات الاتصال.

٢- التعرف على نموذج الاتصال.

٣- قياس مدى جودة الاتصال لدى المشاركين.

الوقت المطلوب

٤٥ دقيقة

حجم المجموعة

غير محدود

الخطوات

١- اذكر للمشاركين أنهم سيشاركون معك في تمرين لقياس مهارات الاتصال.

٢- اطلب من ثلاثة متطوعين أن يتقدموا ليشاركوك.

٣- اجعل اثنين منهم يغادرون القاعة.

٤- اذكر للمتطوع الباقي بأنك ستقرأ عليه قصة قصيرة (سرقة في مدينة الفلاح) حجمها نصف صفحة فقط، وعليه أن يركز لأنه سيسمعها مرة واحدة ولن يسمح له بالسؤال أو الكتابة.

٥- اقرأ بصوت يسمعه الجميع قصة (سرقة في مدينة الفلاح) بشكل واضح وببطء.

٦- استدع المشارك الثاني من خارج القاعة، واطلب من الأول أن يذكر له كل تفاصيل القصة التي سمعها (ولا مانع من أن يعيد صياغتها باللغة أو اللهجة التي تناسبه) ولا يسمح بالتكرار أو الكتابة أو السؤال.

٧- كرر الأمر مع الثالث، ثم اطلب من الثالث أن يعيدها للجمهور حسب تذكره، وستلاحظ كيف حدثت تغيرات رئيسية في القصة.

٨- اطلب من الجميع الإجابة على (اختيار في قصة السرقة) (٢٠ سؤالاً)، ثم أعطهم الإجابات الصحيحة، وستلاحظ أن المتطوعين الثاني والثالث قد أخذوا أقل الدرجات.

٩- ناقش مع الجمهور أسباب الخلل في الاتصال مستعيناً بورقة المناقشة وورقة التعليقات.

١٠- ارسم (نموذج الاتصال) على اللوح أو الشاشة وناقش كيف يمكن تحسين الاتصال بتحسين أجزائه.

تمرين 181
2

سـرقـة في مـديـنـة الـفـلاح

بينما الناس نيام في مدينة الفلاح خلا محل بيتزا الشفاء الواقع في شارع ٥٦ غرباً وذلك في الساعة ١٢،٣٠ صباحا من جميع الزبائن سوى ثلاثة شبان كان يأكلون البيتزا مع الفلفل الحار والخيار، وفجأة قاموا بالهجوم على صندوق المال ليسرقوه، واستطاع موظف المحل جلال حميد مغادرة المحل أثناء السرقة وتوجه إلى محطة "كل الليل" لبيع البنزين حيث حصل على بندقية صيد من هناك، وخلال ذلك لاحظ الشرطي سليم سعد الذي كان مارا بسيارته قرب المطعم حركة غريبة فيه فأوقف سيارته ونزل ولكن الشبان الثلاثة الذين كانوا يسرقون المحل استطاعوا الفرار من الباب الخلفي ومعهم رهينة هو أحد موظفي المطعم واسمه مروان سعيد، فرآهم الشرطي وصرخ بهم ولكن أحدهم أطلق عليه النار فأصاب باب سيارة الشرطة وارتدت الشظية فأصابت الشرطي، وفر الجناة إلى حديقة المنتزه القريبة وهناك أطلقوا الرهينة وفروا، وتم الاتصال بالشرطة فجاءت سيارة الإسعاف ونقلت الشرطي إلى مستشفى العناية، وبدأت الشرطة تبحث عن المجرمين وتسأل محلات البيتزا عن أية صفات لزبائن طلبوا مع أكلتهم فلفل حار وخيار لعل ذلك يؤدي إلى اكتشافهم، ومازال البحث جارياً حتى الآن.



181
3

اختبار في قصة السرقة

استمعت إلى قصة السرقة ٤ مرات بطرق مختلفة والآن نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية:

١ - ما عنوان القصة؟

٢- ماذا سرق ؟

أ. محطة بنزين
ب. حديقة
ج. مطعم
د. مستشفى

٣- متى حصلت السرقة ؟

أ- ١٢,٣٠ صباحاً
ب- ١٢,٣٠ ظهراً
ج- ١٠,٣٠ مساء
د- ٣,٣٠ مساء

٤- من السارق ؟

أ- شاب من الزبائن
ب- موظفوا المحل
ج- ثلاثة نساء
د- ثلاثة شبان

تمرين 181
4

٥- أين حصلت السرقة ؟

أ- شـــارع ٥٦ غـــربـاً
ب- شـارع ٥٦ شـرقـاً
ج- شـارع ٣٣ شـرقـاً
د- شـارع ٣٣ غـربـاً

٦- ما كان اسم الشرطي ؟

أ- جـلال سليم
ب- مروان سعد
ج- سليم سعد
د- مروان سعيد

٧- خرج السارق من :

أ- الباب الجانبي
ب- الباب الخلفي
ج- النافذة
د- الباب الرئيسي

٨- كان اسم الموظف :

أ- جلال حميد
ب- سليم سعد
ج- حميد جلال
د- سعيد مروان

181
5

٩- ترك الموظف المكان :

أ- قبل السرقة
ب- خلال السرقة
ج- بعد السرقة
د- معلومات غير معطاة

١٠- كيف وصلت الشرطة إلى مكان السرقة؟

أ- أحدهم اتصل
ب- كانت الشرطة في دورية قرب المحل
ج- الجيران اتصلوا
د- اتصل جلال

١١- ما كان مصدر السلاح ؟

أ- مطعم البيتزا
ب- محطة "كل الليل"
ج- سيارة الشرطة
د- تحت صندوق المال

١٢- كان السلاح :

أ- مسدس
ب- رشاش
ج- خنجر كبير
د- بندقية

تمرين 181 / 6

١٣- ماذا تحطم خلال العملية ؟

أ- البــاب الأمــامي
ب- البـــاب الخلفي
ج- باب سـيارة الشـرطة
د- نافــــذة المحل

١٤- ما اسم المستشفى ؟

أ- الـوقـــايـة
ب- الشــفــاء
ج- الـعـنـايـة
د- الـروضـة

١٥- من جرح خلال العملية ؟

أ- أحـــد الموظفين
ب- الشـــرطي
ج- زبـــون
د- أحـــد اللصـوص

١٦- كيف نقل الجريح ؟

أ- بسـيـارة الشـرطة
ب- بسـيـارة الإسـعـاف
ج- بالتـاكـسي
د- بسـيـارة خـاصـة

181
7

١٧- من أخذ كرهينة ؟

أ- امرأة شابة
ب- مروان سعيد
ج- جلال سعيد
د- جلال حميد

١٨- إلى أين هرب الجناة ؟

أ- إلى المستشفى
ب- إلى محطة البنزين
ج- إلى حديقة المنتزه
د- إلى حديقة الروضة

١٩- طلب السارق البيتزا مع :

أ- فلفل حار ومخلل
ب- خيار ومخلل
ج- خيار وفلفل حار
د- مخلل وفلفل أخضر

٢٠- ماذا فعلت الشرطة ؟

أ- وزعوا معلومات عن الحادث
ب- بدؤوا يسألون محلات البيتزا
ج- تتبعوا بصمات اللصوص
د- بدؤوا التحقيق مع الموظفين

تمرين 181
8

مناقشة قصة السرقة

كانت القصة التي سمعتموها معقدة بعض الشيء ، ولكن غالباً ما تكون اتصالاتنا اليومية معقدة . والآن أجب عما يلي :

١- ما هي مشاعرك تجاه الأشخاص الذين شاركوا في نقل القصة ؟

....

....

٢- أين كانت الخسارة الكبرى للاتصالات ؟

....

....

٣- هل يمكنك إعطاء أسباب لذلك ؟

....

....

٤- كيف يمكن أن نتغلب على ذلك في اتصالاتنا اليومية ؟

....

....

٥- هل كانت النتيجة ستتغير إذا سمح للمشاركين بـ :

أ. أخذ ملاحظات

ب. طرح أسئلة

ج. سماع القصة من مصدرها الأساسي

....

....

181
9

تعليقات على فن الاتصال من خلال تمرين قصة السرقة

١- التركيز على المعلومات الأساسية لا الثانوية (أرقام ، تاريخ............................) .

٢- تقليل طبقات الرواية يؤدي إلى صحة وصول المعلومة وخاصة في المعلومات الهامة .

٣- دقة المعلومات تعتمد على ذاكرة الناقل وقدرته على الاستماع والاستيعاب .

٤- المعلومات في أول ونهاية الخبر تكون أرسخ من أواسط الخبر .

٥- ترتيب المعلومات وطريقة عرضها بشكل مفهوم يساعد على وصولها (بشكل نقاط) .

٦- توثيق المعلومة بالاستناد إلى الكتابة أو الأسئلة أو أي مصدر آخر يحفظها .

٧- إعطاء فرصة للتفاهم والسؤال ييسر توصيل الخبر .

٨- الثقة لا تكفي إذا كان في الخبر ضياع للمعلومات الأساسية .

٩- التركيز بجمع الحواس يساعد في نقل الخبر .

١٠- التشويش بأنواعه يؤثر على التركيز في سماع الخبر ثم نقله .

١١- الوقت ومروره عنصران مساعدان في تغيير الأحداث في الذاكرة .

١٢- ضرورة فصل الحقائق عن المشاعر العاطفية .

١٣- معرفة المكان والبيئة يساعد على نقل المعلومات .

١٤- كثرة المعلومات وتداخلها يؤدي إلى ضياع الانتباه وتشتت المعلومات .

١٥- الاجتهاد الشخصي في النقل يؤدي إلى تغيير طبيعة الخبر .

١٦- ضرورة إعادة المعلومات المتشابهة وتأكيد الفرق بينها .

١٧- عند خشية الضياع :

أ. يفضل إعطاء كمية أقل من المعلومات والهامة منها

ب. حذف التفاصيل غير الضرورية

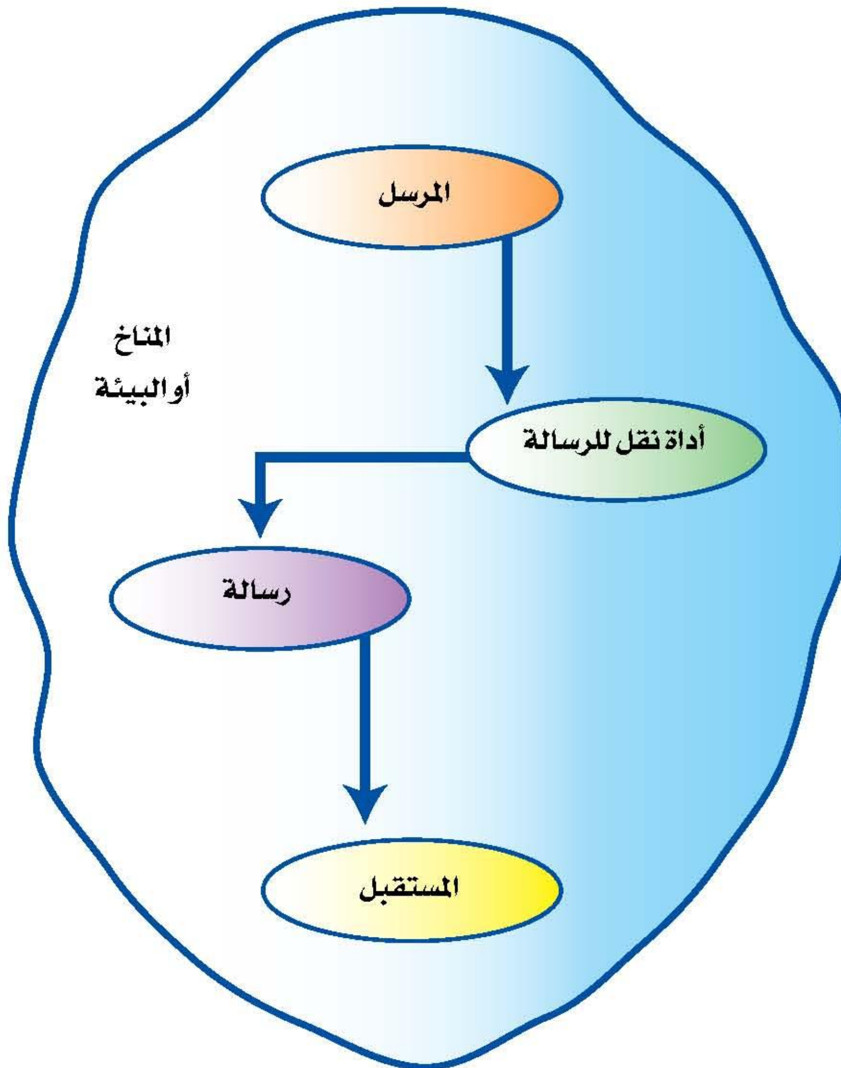
ج. إعادة الأفكار المهمة لتثبيت الفهم

د. ربط التفاصيل المهمة بأمثلة حية

تمرين 181
10

نموذج الاتصال

الاتصال له خمسة عناصر أساسية لو تم التركيز على كل منها وإتقانه وتحسينه سيؤدي ذلك إلى تحسين عملية الاتصال، وإليكم نموذج الاتصال الحاوي على العناصر الخمسة.





182
1

إرشادات تمرين اختيار مقر المؤتمر (للمدرب)

تمهيد

هذا تمرين للتدريب على أحد طرق اتخاذ القرار الشهيرة واسمها (المصفوفة) matrix

الوقت المطلوب

ساعة واحد (مع التعليقات)

الأدوات المطلوبة

١- تمرين اختيار مقر المؤتمر لكل مشارك.

٢- آلة حاسبة لكل مجموعة.

حجم المجموعة

يقسم المشاركون إلى فرق صغيرة من ٣ إلى ٦ أشخاص لكل فرقة.

الخطوات

١- قسم المجموعة إلى فرق.

٢- وفر نسخة من التمرين (بدون المصفوفة) لكل مشارك.

٣- اطلب من كل فريق قراءة الإرشادات وتحديد الفندق الذي يرونه أنسب لعقد المؤتمر.

٤- أعط لكل فريق انتهى من الإجابة ورقة (مصفوفة اختيار مكان المؤتمر) واطلب منهم إعادة النظر بناء عليها ومن حقهم تغيير جوابهم.

٥- عندما ينتهي الجميع أعلن الفندق الأفضل (ماريوت).

٦- اشرح للمشاركين أن المعلومات يجب أن ترتب على شكل مصفوفة كالتي وزعت عليهم.

٧- في الشروط يجب التفريق بين الشروط الأساسية (فوق الخط الغامق) والشروط التفضيلية.

٨- أي بديل لا ينطبق عليه شرط أساسي يجب إلغاؤه.

٩- البديل الذي يحوز على أكبر عدد من الشروط التفضيلية هو الفائز (بشرط توفر كل الشروط الرئيسية.

١٠- بين أنه يمكن استعمال المصفوفة عند اتخاذ القرارت التي فيها بدائل كثيرة (شراء بيت أو سيارة، تعيين موظف جديد.... إلخ).

تمرين 182
2

تمرين اختيار مقر المؤتمر

فريقكم ترأس (لجنة اختيار مقر) لمؤتمر عالمي سيعقد في أحد الفنادق بشرط توفر الشروط الأساسية التالية (علماً بأن الجهة المنظمة تتوقع حضور حوالي ٤٠٠٠ شخص) .

١- أن لا تزيد تكلفة مشاركة الشخص (إقامة ، طعام ، تسجيل) عن ٦٠ دينارا علما بأنه يمكن افتراض أن تكلفة التسجيل (الإجراءات ، الملفات ... الخ) هي ١٠ دنانير لكل فرد (إذا لم تكن هناك معلومات كافية عن تكاليف التسجيل).

٢- أن لا يسكن أكثر من ثلاثة في الغرفة الواحدة .

٣- أن لا يبعد المكان أكثر من ٥ كم عن المطار .

٤- أن يبدأ المؤتمر في ٥/٢٢ وينتهي في ٥/٢٨ لظروف الإجازات والدراسة وغيرها .

هذا وتفضل الجهة المنظمة " كشروط تفضيلية " أن لا يبعد المكان عن أرض المعارض أكثر من ٢ كم ، وأن تتوفر في المكان ٥ قاعات للندوات الصغيرة ، وأن يقوم أصحاب المكان بالإشراف على توفير المواصلات ، وأن يتوفر مطعم يعمل ٢٤ ساعة ، لا يبعد بأكثر من ١ كم .

وقد قامت لجنتك بدراسة الفنادق التي يمكن التعاقد معها وانتهت إلى ١٠ فنادق ، وجمعت عنها المعلومات اللازمة ، وهذه الفنادق هي :

هليتون - شيراتون - ميريديان - هوليدي إن - ريجنسي
ساس - ماريوت - كارلتون - وسترن - الواحة



182
3

معلومات عن الفنادق المقترحة لعقد المؤتمر

١- تكلفة الإقامة والطعام في ميريديان وهوليدي إن ٤٥ ديناراً لكل فرد بينما هي ٥٠ ديناراً في ريجنسي وماريوت وكارلتون .

٢- توجد قاعة بولينغ في شيراتون ويوجد ملاعب للتنس في هيلتون كما تتوفر قاعات للتمارين في كل الفنادق عدا ساس .

٣- التكاليف الإجمالية للفرد في كل من ميريديان وريجنسي ٦٠ ديناراً بينما يمكن تخفيضها إلى ٥٥ ديناراً في هوليدي إن .

٤- يمكن تمديد المؤتمر إلى يوم ٥/٢٩ في هوليدي إن وإلى يوم ٥/٣٠ في شيراتون .

٥- في حالة اختيار شيراتون ستكون تكاليف التسجيل ٩٥ ألف ديناراً للجميع (٤٠٠٠ شخص) وأجور الأقامة ٦٠ ألف ديناراً وتكلفة الطعام ٤٥ ألف ديناراً .

٦- الإدارة في فنادق الواحة ووسترن خبيرة بإدارة المؤتمرات .

٧- في حالة اختيار وسترن ستكون تكاليف التسجيل ٩٥ ألف دينار للجميع وأجور الاقامة ٧٠ ألف ديناراً وتكلفة الطعام ٨٠ ألف ديناراً.

٨- كل الفنادق فيها من يتكلم عدة لغات سوى ماريوت وكارلتون .

٩- تكلفة الطعام والإقامة للجميع في هيلتون ١٩٠ ألف دينار بينما هي ١٨٠ ألف دينار في ساس وهي ٢٢٠ ألف دينار في الواحة ،و ٢٠٠ ألفا في ماريوت وكارلتون .

١٠- التكييف غير قوي في فندق الواحة .

١١- عدد الغرف في الفنادق كالتالي :

١٥٠٠ في هيلتون (١٢٩٠) في ريجنسي (١٣٤٠) في شيراتون (١٤٥٠) في هوليدي إن (١٦٠٠) في ميريديان (١٥٠٠) في ساس (١٤٠٠) في ماريوت (١٥٥٠) في كارلتون (١٦٥٠) في وسترن (١٦٠٠) في الواحة

١٢- باصات فندق ميريديان وريجنسي ممتازة .

تمرين 182
4

١٣- تبعد أرض المعارض عن الفنادق كالتالي: ٢ كم عن كل من ريجنسي وميريديان و٣كم عن هيلتون و٢,٥ عن الباقي.

١٤- الغرف في فندق ساس وهوليدي إن واسعة ويوجد بها ثلاجة صغيرة.

١٥- يتوفر ٥ قاعات للندوات الصغيرة في جميع الفنادق ما عدا شيراتون.

١٦- نوعية الطعام في فندق شيراتون وفندق ساس عالية جداً.

١٧- أما المطار فيبعد عن الفنادق كالتالي (بالكيلومترات):

هيلتون (٤,٥)، شيراتون (٠,٥)، ميريديان (٠,٧)، ماريوت (١)، هوليدي إن (٧)، ريجنسي (١)، ساس (٦)، كارلتون (١,٥)، الواحة (٣)، وسترن (٤).

١٨- قاعات الندوات الصغيرة في الواحة ووسترن وكارلتون فيها وسائل إيضاح ممتازة.

١٩- يمكن لجميع الفنادق الإشراف على توفير المواصلات ما عدا شيراتون وهيلتون.

٢٠- الأثاث في غرف فنادق ريجنسي وساس والواحة ممتاز.

٢١- يوجد مطعم خدمة (٢٤ ساعة) داخل كل من الواحة ووسترن وكارلتون وميريديان وريجنسي بينما يبعد (٢ كم) عن هيلتون و(٠,٨ كم) عن هوليدي إن و(٠,٥ كم) عن ساس، وماريوت (٢كم) وشيراتون (٣كم).

٢٢- الحدائق في فنادق شيراتون، وكارلتون جميلة جداً.

٢٣- يمكن البدء في المؤتمر يوم ٥/٢٢ في كل الفنادق ما عدا ميريديان لوجود ارتباط سابق ولكن يمكن البدء يوم ٥/٢٣، ويجب الانتهاء من المؤتمر يوم ٥/٢٧ في كارلتون لوجود ارتباط سابق كذلك.

٢٤- مواقف السيارات متوفرة بشكل كبير عدا فنادق ماريوت وشيراتون وهيلتون.

٢٥- لا يوجد تكييف في باصات هوليدي إن وماريوت.

فما هو القرار؟

ستجد الإجابة في صفحة A

إجابة التمرين 182

مصفوفة اختيار مقر المؤتمر

الحل:

يجب أولاً عمل مصفوفة (انظر المصفوفة أدناه) ثم استثناء من لا تنطبق عليه الشروط الأساسية ثم حساب من يتوفر فيه أكبر عدد من الشروط التفصيلية وسنجد أن (ماريوت) هو الحل الصحيح.

المتطلبات	هيلتون	شيراتون	ميريديان	هوليدي إن	ريجنسي	ساس	كارلتون	الواحة	وسترن	ماريوت
الرسوم كاملة للفرد	------	-----	٦٠	٥٥	٦٠	------	------	------	------	------
الطعام والإقامة للفرد	------	-----	٤٥	٤٥	٥٠	------	٥٠	------	------	٥٠
إجمالي رسوم التسجيل	------	٩٥٠٠٠	------	------	------	------	------	------	٩٥٠٠٠	------
إجمالي الإقامة	------	٦٠٠٠٠	------	------	------	------	------	------	٧٠٠٠٠	------
إجمالي تكاليف الطعام	------	٤٥٠٠٠	------	------	------	------	------	------	٨٠٠٠٠	------
تكلفة الطعام والإقامة	١٩٠٠٠٠	-----	------	------	------	١٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	------	٢٠٠٠٠٠
عدد غرف الفندق	١٥٠٠	١٣٤٠	١٦٠٠	١٤٥٠	١٢٩٠	١٥٠٠	١٥٥٠	١٦٠٠	١٦٥٠	١٤٠٠
بعد المطار	٤,٥ كم	٠,٥ كم	٠,٧ كم	٧ كم	١ كم	٦ كم	١,٥ كم	٣ كم	٤ كم	١ كم
موعد المؤتمر	٢٢-٢٨	٢٢-٣٠	٢٣-٢٨	٢٢-٢٩	٢٢-٢٨	٢٢-٢٨	٢٢-٢٧	٢٢-٢٨	٢٢-٢٨	٢٢-٢٨
بعد المعارض	٣ كم	٢,٥ كم	٢ كم	٢,٥ كم	٢ كم	٢,٥ كم	٢,٥ كم	٢,٥ كم	٢,٥ كم	٢,٥ كم
قاعات الندوات	متوفر	غير متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر
توفير المواصلات	غيرمتوفر	غير متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر	متوفر
بعد المطعم	٢ كم	٣ كم	نفسه	٨٠ كم	نفسه	٥٠ كم	نفسه	نفسه	نفسه	٢ كم

خطوات الحل:

١- يتم استبعاد أي فندق لا يتوفر فيه جميع الشروط الأساسية كالتالي:

أ- ميريديان وكارلتون لعدم توفر شرط موعد المؤتمر.

ب- هيوليد أي إن وساس لعدم توفر شرط بعد المطار.

ج- ريجنسي لأن عدد غرفه أقل من العدد المطلوب (٤٠٠٠ ـــ ٣ = ١٣٣٤).

د- الواحدة ووسترن لأن تكلفة الفرد فيهما أكثر من ٦٠ ديناراً.

٢- عدد الشروط التفصيلية المتوفرة في الفنادق المتبقية هو:

- هيلتون: شرط واحد فقط.
- شيراتون: لا يتوفر أي شرط تفضيلي.
- ماريوت: شرطان تفضيليان.

183
1

إرشادات تمرين DISC للمدرب

تمهيد

هذا تمرين لقياس نمط الشخصية القيادية لدى المشاركين.

الوقت المطلوب

ساعة واحدة (مع التعليق والشرح)

حجم المجموعة

غير محدود حيث أن التمرين فردي.

الخطوات

١- اقرأ الإرشادات في بداية تمرين DISC .

٢- اطلب من كل شخص وضع درجة أمام كل صفة، والتمرين فردي فيمنع فيه الكلام والحوار.

٣- عند الانتهاء يرجى تعبئة جدول تمرين DISC بوضع الدرجة بجانب كل سؤال ثم جمع الدرجات في كل عمود.

٤- اشرح نموذج DISC مبيناً التالي:

أ الاسم DISC مأخوذ من الحروف الأولى للأنماط الأربعة.

ب كلما اتجهنا يميناً يميل الإنسان إلى العلاقات والناس وأما يساراً فسيميل إلى الإنجاز والعمل.

ج كلما اتجهنا للأعلى فيميل الإنسان إلى التغييرات السريعة والكبيرة والقيادة، وكلما اتجهنا للأسفل فسيميل إلى التغييرات المتدرجة والالتزام والطاعة.

د قد يتغير نمط الإنسان بحسب الظروف والأحوال حوله.

هـ يستطيع الإنسان تغيير نمطه حسب الحاجة.

٥- ناقش مع المجموعة (صفات كل نمط) من الورقة التي تحوي تلك الصفات، وناقش معهم الأعمال المناسبة لكل نمط.

- المسيطر تناسبه المشاريع القيادية قصيرة المدى.
- المؤثر للقيادة طويلة المدى.
- المستقر للأعمال التنفيذية التي ليس فيها احتكاك بالناس.
- وأما الحذر فهو للأعمال التنفيذية التي فيها احتكاك بالناس.

تمرين 183 2

تمـــــــــريـــــــن DISC

أردنا تشكيل فريق عمل من ٦ أشخاص للتخطيط وتنفيذ معرض دائم لجهتكم. وقد تم اختيار ثلاثة منهم وأنت أحدهم ثم طلبنا من كل واحد من هؤلاء الثلاثة أن يختار شخصا ليكون عضواً في الفريق ليكمل العدد، وهذا العضو سيكون زميلاً في الفريق (لست مسؤولاً عنه ولا هو مسؤول عنك).

وأمامك الان صفات بشرية نرجو منك أن تعطي كل واحدة منها درجة من صفر إلى خمسة (صفر للصفات التي لا تفضلها بتاتاً في عضو الفريق الذي ستختاره وخمسة للصفة الأفضل في نظرك) ويمكن إعطاء درجات بين الصفر وخمسة، (ولكن بدرجات كاملة فقط أي بدون أنصاف الدرجات)، وتذكر أن المهمة هي تخطيطية وتنفيذية:

١- قيادي حريص على النتائج العملية	
٢- يستمتع بمخالطة الآخرين	
٣- من السهل توقع كيف سيتصرف	
٤- يحب الأعمال التنفيذية التي فيها احتكاك بالناس	
٥- قوي الشخصية	
٦- محبوب وقيادي	
٧- يفضل البقاء في عمل واحد	
٨- محبوب وعلاقاته واسعة	
٩- يقبل التحدي	
١٠- بارع في الإلقاء	
١١- صبور على العمل الدقيق والتفاصيل	
١٢- لا يضايقه أن يراقبه رئيسه	
١٣- سريع في اتخاذ القرار	
١٤- يحفز من حوله	

183
3

١٥- لا يحب كثرة التغييرات

١٦- حسن المعشر والكلام

١٧- يكسر التعليمات لمصلحة العمل

١٨- كثير الإنتاج وسريع الإنتاج من خلال الآخرين

١٩- لا يتشتت في أعمال كثيرة بل ينهيها بالترتيب

٢٠- يقدم العلاقات ورضى الناس على الإنجاز

٢١- يحب أخذ المزيد من الصلاحيات

٢٢- يترك انطباعاً جيداً لدى من يقابله لأول مرة

٢٣- ولاؤه عالٍ للجهة التي يعمل فيها ويدافع عنها

٢٤- مطيع لمن فوقه

٢٥- لا تضايقه التغييرات الجذرية

٢٦- يحب مساعدة الآخرين

٢٧- لا يحب العجلة في العمل

٢٨- يخشى الأخطاء حتى لا يعاتبه أحد

٢٩- يفضل أن يدير العمل ويوجه الآخرين

٣٠- يفضل أن يشاركه الآخرون في إدارة العمل

٣١- هادئ ومهدئ للآخرين

٣٢- يقف لتقييم العمل باستمرار

٣٣- يبرز في الأنشطة الجماعية

٣٤- مستمع جيد

٣٥- يحب التطور المتدرج

تمرين 183
4

	٣٦- يفكر بحذر حتى لا يخسر علاقاته
	٣٧- يحل المشاكل بحزم وبدون مراعاة للمشاعر
	٣٨- يخالف اللوائح بطرق ذكية
	٣٩- حريص على الالتزام بالأنظمة
	٤٠- مرن مع الآخرين
	٤١- أوامره واضحة ومباشرة
	٤٢- يحرك الآخرين بدون أوامر واضحة
	٤٣- يحب الأنظمة لا الأوامر
	٤٤- لا تضايقه الأوامر

جدول تمرين DISC

الرقم	أ	الرقم	ب	الرقم	ج	الرقم	د
١		٢		٣		٤	
٥		٦		٧		٨	
٩		١٠		١١		١٢	
١٣		١٤		١٥		١٦	
١٧		١٨		١٩		٢٠	
٢١		٢٢		٢٣		٢٤	
٢٥		٢٦		٢٧		٢٨	
٢٩		٣٠		٣١		٣٢	
٣٣		٣٤		٣٥		٣٦	
٣٧		٣٨		٣٩		٤٠	
٤١		٤٢		٤٣		٤٤	
مجموع		مجموع		مجموع		مجموع	

- أعلى مجموع يمثل نمطك الرئيسي والدرجة التالية تمثل نمطك التالي.

تمرين 183
5

نموذج DISC

سريع

مسيطر Dominant أ			مؤثر Influential ب
	القيادة الرسمية	القيادة بالعلاقات	
العمل			الناس
	الانجاز والدقة	العلاقات والتنفيذ بحذر	
مستقر Steady ج			حذر Cautious د

متدرج



ستجد الإجابة في صفحة 397

تمرين 188 1

الفصل ٧٠٣

التمهيد

هذا التمرين يساهم في تطوير مهارات الاتصال والتنظيم وفريق العمل الجماعي ، من خلال البحث عن حل لغز فقد توزعت المعلومات اللازمة لحله بين أفراد الفريق .

الأهداف

١- التدرب على مهارات الاتصال .

٢- التدرب على مهارة استخلاص المعلومات وترتيبها .

٣- التدرب على مهارة العمل الجماعي .

الوقت المطلوب

٤٥ دقيقة

حجم المجموعة

يقسم المشاركون إلى مجموعات أو فرق عمل في كل مجموعة ٦ أشخاص ، على أن يتولى الأشخاص الزائدون مهمة المراقبين والتسجيل .

وإذا كان العدد الإجمالي صغيرا فيمكن تقسيم المجموعة إلى مجموعات ثلاثية بحيث يحصل كل عضو على بطاقتين .

تمرين 188
2

الخطوات

١- قسم المجموعة إلى فرق كما هو مذكور في حجم المجموعة.

٢- أخبر المجموعة بأنهم سيشاركون في تمرين لمهارات الاتصال وإدارة فريق العمل (ولا تعلن اسم التمرين).

٣- وزع بطاقات المعلومات (٦ بطاقات) على أفراد الفريق (٦ أشخاص) بحيث يحصل كل عضو على بطاقة واطلب منهم أن يحرصوا على ألا يراها الآخرون طيلة وقت التمرين، ولكن لا مانع من قراءة ما فيها على الآخرين.

٤- أعط فترة ٢٠ دقيقة للوصول للحل الصحيح.

٥- اطلب من كل مجموعة عرض الحل الذي توصلت إليه وكيفية وصولها لذلك الحل.

٦- عند انتهاء الجميع وزع الحل الصحيح واطلب من الجميع مقارنته بالحل الذي توصلوا إليه.

٧- افتح النقاش حول الأمور التالية:

أ. هل التزمتم بقانون عدم رؤية الآخرين لبطاقتكم؟ ولماذا خالف البعض؟

ب. ما هو النظام الذي استعملتوه لتفريغ المعلومات من جميع الأطراف؟

ج. كيف توصلتم إلى الحل؟

د. هل أعطى بعض الأفراد معلومات خاطئة أو ناقصة أو غير دقيقة؟

ه. هل مارستم شروط إدارة الفريق الفعال (التخطيط، القيادة، التحفيز، المشاركة من قبل الجميع، نظام لاستخراج المعلومات، فن الاستماع)؟

تمرين 188
3

بطاقات المعلومات الفصل ٧٠٣

صور نسخا كافية (على عدد الفرق) ، اقطع البطاقات التالية وأعط كل شخص بطاقة واحدة.

البطاقة الأولى

- الفصل ٧٠١ يقوم بالتدريس فيها السيد / علي خلال الحصة الثالثة .
- الآنسة/ جميلة والآنسة / كاملة على وفاق ويحبان العمل سوياً .
- خلال الحصة الأولى يقوم المدرس الأول ، والذي يقدره السيد / هلال بالتدريس في الفصل ٧٠٢ .

يمكنك أن تخبر مجموعتك بمافي هذه البطاقات ، ولكن لا تدع الآخرين يقرؤونها .

البطاقة الثانية

- كل المعلمين يقومون بالتدريس في نفس الوقت ، ويتبادلون الفصول في نهاية كل حصة .
- كل معلم يحب كثيراً فصلاً غير الذي يحبه المعلمون الآخرون وخلال الحصة الثانية يقوم كل معلم بتدريس الفصل المحبوب لديه .
- كل معلم يقوم بتدريس كل الفصول خلال الحصص الأربعة الأولى لليوم الدراسي.

يمكنك أن تخبر مجموعتك بمافي هذه البطاقة ، ولكن لا تدع الآخرين يقرؤونها .

تمرين 188
4

البطاقة الثالثة

- تضم المدرسة اثنين من مساعدي المعلمين ، وأربعة معلمين ، وأربعة فصول من الطلاب .
- الآنسة/ مريم هي المدرس الأول لوحدة اللغة الانجليزية .
- يحب السيد / علي أن يعمل مع الغرفة ٧٠٠ .
- تقوم الآنسة/ جميلة بتدريس الغرفة ٧٠١ خلال الحصة الرابعة رغم أنها لا تحب هذا الفصل .

يمكنك أن تخبر مجموعتك بمافي هذه البطاقة ، ولكن لا تدع الآخرين يقرؤونها .

البطاقة الرابعة

- لدى أفراد مجموعتك كل المعلومات اللازمة للتوصل للإجابة على السؤال التالي : ما هو ترتيب المعلمين (بالأسماء) الذين يتعاقبون على الفصل ٧٠٣ خلال الأربع حصص الأولى ؟
- إجابة واحدة فقط هي الإجابة الصحيحة ويمكنك أن تبرهن عليها .
- عند الانتهاء سوف تقوم بعرض ماتوصلت إليه مجموعتك من حل في مدة لا تزيد عن ٢ دقيقة وكيف توصلتم للحل .

يمكنك أن تخبر مجموعتك بمافي هذه البطاقة ، ولكن لا تدع الآخرين يقرؤونها .

البطاقة الخامسة

- يختلف السيد / جابر والآنسة/ كاملة حول كيفية علاج الفصل ٧٠٢ الذي له تاريخ طويل في الإساءة إلى المعلمين الاحتياط .
- المدرس الأول موجود في هذه المدرسة منذ خمس سنوات .
- الآنسة/ كاملة هي الأقدم بين كل المعلمين والعاملين في المدرسة .

يمكنك أن تخبر مجموعتك بمافي هذه البطاقة ، ولكن لا تدع الآخرين يقرؤونها .

تمرين 188
5

البطاقة السادسة

- المدرس الأول يقوم بتدريس الغرفة ٧٠٠ خلال الحصة الثالثة .
- يعمل هلال في الفصل ٧٠٢ خلال الحصة الثانية .
- الآنسة/ مريم هي الأحدث بين كل المعلمين العاملين في المدرسة .

يمكنك أن تخبر مجموعتك بمافي هذه البطاقة ، ولكن لا تدع الآخرين يقرؤونها .



إجابة التمرين 184

الوارس: هو وحدة زمن، ومجموع الزمن الذي استغرقته الرحلة كاملة هو

١- من أ إلى ب = ٤ ليس ÷ ٢٤ ليس / وارس = $\frac{١}{٦}$ وارس

٢- من ب إلى ج = ٨ ليس ÷ ٣٠ ليس / وارس = $\frac{٨}{٣٠}$ وارس

٣- من ج إلى د = ١٠ ليس ÷ ٣٠ ليس / وارس = $\frac{١٠}{٣٠}$ وارس

٤- الرحلة كاملة = $\frac{١}{٦} + \frac{٨}{٣٠} + \frac{١٠}{٣٠} =$

$= \frac{٥}{٣٠} + \frac{٨}{٣٠} + \frac{١٠}{٣٠} = \frac{٢٣}{٣٠}$

إجابة التمرين 188

حل الفصل ٧٠٣

الحصة / الفصل	الأول	الثانية	الثالثة	الرابعة
٧٠٠	جميلة	علي	مريم	هلال
٧٠١	هلال	مريم	علي	جميلة
٧٠٢	مريم	هلال	جميلة	علي
٧٠٣	علي	جميلة	هلال	مريم

المدرسون: جميلة - علي - مريم - هلال

المساعدون: كاملة - جابر

المدرس الأول: مريم وهي الأحدث في المدرسة رغم أنه قد مضى عليها ٥ سنوات فيها.

تمرين 189
1

طي الورق

تمهيد

يعمل هذا التمرين على اطلاع المشاركين على الاختلاف في تفسير التعليمات لدى الناس، وبالتالي يساهم في تحسين عملية الاتصال وفهمها .

الأهداف

١- إتاحة الفرصة للمشاركين للتعرف على مدى الاختلاف الذي يمكن أن يحدث في تفسير التعلميات لدى المستمعين .

٢- حث المشاركين على التفكير في الأساليب التي يمكنهم من خلالها تحسين مهارات الاتصال لديهم.

الوقت المطلوب

٢٠ دقيقة

حجم المجموعة

غير محدود

المواد والوسائل المطلوبة

صحيفة من الورق بمقاس A4 لكل مشارك

189
2

الخطوات

١- تعطى لكل مشارك ورقة بمقاس A4ثم نطلب منهم أن يغمضوا أعينهم ويتبعوا تعليماتك وتخبر المشاركين بضرورة عدم طرح أية أسئلة أو استفسارات عليك أثناء التمرين .

٢- تقوم بتوجيه التعليمات التالية : وأنتم مغمضو الأعين أولا قوموا بطي الورقة من المنتصف واقطعوا الركن الأيمن المطوي .

بعد ذلك قوموا بطيها من المنتصف مرة أخرى واقطعوا الركن المطوي الجديد جهة اليمين.

ثم قوموها بطيها من المنتصف للمرة الثالثة وقوموا بتمزيق وإزالة الركن الأيسر المطوي حديثا .

٣- والآن اطلب من أعضاء المجموعة فتح أعينهم ونشر الصحيفة الورقية التي لدى كل منهم، وعلى الفور سيتضح للجميع اختلاف الشكل النهائي لكل صحف المشاركين بحيث لن تكون هناك صحيفتان متشابهتان في الشكل النهائي غالبا .

٤- يقودنا هذا إلى المناقشة والتي ستدور حول كيفية تحسين مهارات الاتصال حول الأسئلة التالية .

(هذا التمرين مثال على التعليمات التي تعطى عبر الهاتف حيث لا يرى المتلقي المرسل)

- لماذا لم يتوصل جميع المشاركين لاتباع نفس التعلميات وإنتاج نفس الحل النهائي ؟
- هل كانت التعليمات من السهل اتباعها ؟
- كيف يمكن تحسين التعليمات ؟
- كيف يمكن تحسين دور المتلقين مع بقائهم مغمضي الأعين ؟

تمرين 191
1

الــوجــــــــــــــــوه

تمهـــيـــد

يمكن استخدام هذا التمرين عند بداية أو نهاية التدريب لمعرفة مشاعر المشاركين .

الأهـــداف

١- إتاحة الفرصة للمشاركين لكي يظهروا مشاعرهم عند بدء أو ختام التدريب .
٢- إتاحة الفرصة للمدرب لإجراء عملية استخلاص المعلومات حول المشاعر غير المرغوبة عند اختتام التدريب بدلا من أن يحملها المشاركون إلى مكان العمل .

الوقت المطلوب

٢٠ دقيقة لتنفيذ هذا التمرين في بداية التدريب أو ٢٠ دقيقة عند نهايته. وقد يزداد الوقت بتطور أو تأخر المشاعر التي قد تظهر لاحقاً.

حجم المجموعة

غير محدود

المواد والوسائل المطلوبة

عدد كاف من نسخ نشرة " كيف تشعر اليوم ؟ " وقلم لكل مشارك .

تمرين 191
2



الخطوات

١- في بداية اليوم التدريبي أو نهايته نحيي المشاركين ثم نوزع عليهم الأقلام ونسخاً من نشرة "كيف تشعر اليوم ؟" ثم نطلب من أعضاء المجموعة توضيح مشاعرهم التي مرت عليهم خلال اليوم وذلك بالإشارة على الوجه الذي يعبر عن شعورهم ويمكنهم اختيار أكثر من وجه .

٢- نطلب من كل مشارك أن يعبر عن مشاعره أمام المجموعة ، ويتيح لنا هذا الإجراء وللمجموعة أيضا تصحيح أية مشاعر أو توجيهات سلبية الآن وبالتالي نتفادى الكثير من المشكلات .

٣- يتم النقاش حول هذه المشاعر وكيفية التعامل معها حسب نقاط المناقشة التالية :

أ. هل تتدخل أو بالأحرى تتعارض هذه المشاعر مع قدرتنا على التعلم ؟

ب. هل نميل عادة إلى إخفاء هذه المشاعر ؟

ج. هل شعر أي فرد بعدم الارتياح أو التوتر نتيجة هذا التمرين الذي كشف النقاب عن مشاعرنا واتجاهاتنا ؟

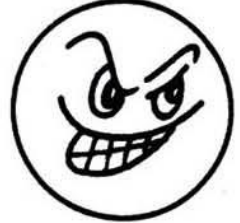
د. ما هو التصرف السليم تجاه هذه المشاعر ؟

ه. يمكن تنفيذ هذا النشاط لعدة مرات في الدورات التدريبية أو الأيام المدرسية التي تمتد لفترة طويلة .

تمرين 191
3

كيف تشعر اليوم ؟

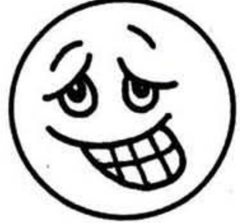
(من فضلك اختر الوجوه التي تعبر عن المشاعر المختلفة التي مرت عليك خلال هذا اليوم حتى ولو مرت عليك للحظات)

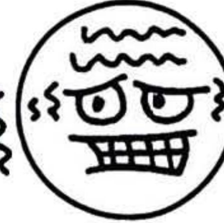

١- عدواني


٧- شاعر بالملل


٢- قلق


٨- حذر


٣- اعتذاري


٩- مصاب بالبرد


٤- متعالي


١٠- واثق


٥- خجول


١١- فضولي


٦- سعيد


١٢- حاسم

تمرين 191

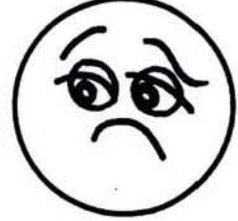
4



١٣- محبط



٢٠- شاعر بالذنب



١٤- غير مصدق



٢١- مبتهج



١٥- ساخط



٢٢- خائف



١٦- حاسد



٢٣- شاعر بالحر



١٧- منهك



٢٤- فاقد الاتزان



١٨- خائف



٢٥- متأذي



١٩- يائس



٢٦- أكاد أجن

تمرين 191
5



٢٧- غير مبال



٢٨- مهتم



٢٩- غيور



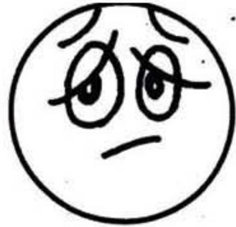
٣٠- وحيد



٣١- ملتاع القلب



٣٢- سلبي



٣٣- نادم



٣٤- مرتاح



٣٥- حزين



٣٦- راض



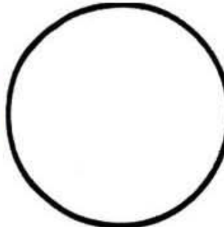
٣٧- مذهول



٣٨- ميال للشك



٣٩- متردد



٤٠- مشاعر أخرى

الفصل الرابع

المحاكاة

تمرين 198
1

(جهاز) آلة الصحة

الوصف

هذه محاكاة يتعين فيها على مدراء المستشفى المركزي في جمهورية ألفا مناقشة ما يمكن عمله بالآلة الصحية العجيبة الممنوحة إلى المستشفى كهبة من إحدى الهيئات الخيرية من كوكب آخر.

الأهداف

تدعيم وتعزيز مهارات الدبلوماسية، والتفاوض، والتخطيط

الوقت والأعداد

ومع وجود العديد من المجموعات فإنه ينبغي تمديد الوقت المخصص بنحو الساعة الكاملة وربما أكثر وذلك لتوفير الفرص أثناء خطوة استخلاص المعلومات لعقد المقارنات والمناقشات وإبداء الرأي والشروح والتعليقات. العدد المثالي للمشاركين في هذه المحاكاة هو ٤، في حين لا يجب أن يقل العدد عن ٣، وفي هذه الحالة يتم منح الرأي D إلى أحد الأشخاص وباعتباره رأيا ثانيا. لا يوجد حد أقصى لأعداد المشاركين.

المواد والوسائل

- ورقة التلخيص - نسخة واحدة لكل مشارك
- رسالة من الجهة المانحة - نسخة واحدة لكل مشارك
- بطاقات الرأي - مجموعة مكونة من أربعة بطاقات تمنح لكل مجموعة وتوزع بطاقة لكل مشارك بحيث لا يراها باقي أعضاء فريقه.
- أوراق وأقلام

198
2

الخطوات

١- توزع الأعداد كما هو مذكور في بند (الوقت والأعداد) وفي حالة زيادة العدد يعين الباقين كمراقبين ومنسقين .

أ. في حالة خمسة مشاركين :
- مجموعتان كل منها فيها شخصان
- منسق

ب. في حالة عشر مشاركين :
- ٤ مجموعات كل منها فيها شخصان
- منسقان

ج. في حالة عشرين مشاركاً :
- ٦ مجموعات كل منها فيها ٣ مشاركين
- منسقان

٢- أعط لكل مشارك نسخة من ورقة (التلخيص)

٣- أعط كل مشارك نسخة من ورقة (المذكرة)

٤- أعط لكل منسق نسخة من الأوراق الثلاث (المنسق ، التلخيص ، المذكرة) .

٥- وزع المواد الأخرى بالتساوي بين المجموعات (أقلام ملونة ، أوراق ....) .

٦- أعط المشاركين فرصة لقراءة أوراقهم (التلخيص أولا ثم المذكرة .)

٧- أعط المنسقين فرصة لقراءة الأوراق الثلاث (مع عدم إطلاعه للمشاركين على ورقة التنسيق).

٨- أعط المشاركين فترة نصف ساعة لاتخاذ القرار حول من له أولوية استعمال الآلة.

٩- المنسق يقوم بالتجول بين الفرق وكتابة ملاحظاته في ورقة التنسيق (ولا مانع من تبادل المنسقين الملاحظات) .

١٠- اجمع كل الفرق لفقرة العرض والتعديل .

١١- اطلب من كل فريق أن يعرض اختراعه خلال خمس دقائق (المنسق يسجل ملاحظاته) .

١٢- أعط ٥ دقائق للفرق لكي تبدي ملاحظاتها وتعديلاتها على كل اختراع (المنسق يسجل ملاحظاته).

١٣- أعط ١٥ دقيقة للمنسقين لإبداء ملاحظاتهم الصريحة على أداء الفرق .

١٤- علق في النهاية على أهمية التخطيط والإبداع والقيادة والمشاركة وفريق العمل ومستوى الإلقاء والروح الإيجابية ، وعلق على أداء الفرق وروح التنافس السلبي وأداء المنسقين.

١٥- اشكر الجميع على تفاعلهم ومشاركتهم .

تمرين 198

3

صحيفة التلخيص والاطلاع

هذه محاكاة يقوم فيها مدراء المستشفى المركزي في جمهورية "ألفا" بمناقشة ما يمكن عمله بالآلة الصحية المهداة إلى المستشفى كمنحة من إحدى المؤسسات الخيرية من كوكب آخر.

ونلفت انتباهكم إلى أن المستشفى المركزي هو مستشفى خيري يستقبل الحالات المرضية العامة والخاصة، ولا يخضع لسيطرة الحكومة.

وهكذا فإنكم جميعاً تمثلون مجموعة المدراء المسؤولين عن سياسة المستشفى، حيث تتوافدون إلى غرفة مجلس الإدارة للاجتماع والتناقش حول هذه الآلة الصحية الصغيرة والموضوعة على الطاولة داخل الغرفة، والممنوحة للمستشفى كهبة من "سفينة الفضاء الخيرية" كما تتوافر أيضاً نسخ من الرسالة التوضيحية الصادرة عن هذه الجهة المانحة.

لا أحد غيركم يعرف شيئاً عن هذه الأمور أو وصول هذه الآلة.

وعندما يبدأ الاجتماع ستكون هناك أربعة آراء متباينة إزاء مسألة تحديد نوعية المرضى الواجب منحهم الأولية. وسوف يتسلم كل واحد من المشاركين بطاقة للرأي ويجب عليه التعبير عن هذا الرأي عند بداية الاجتماع، وبعد ذلك يكون بوسع كل واحد منكم أن يغير رأيه أو يتبنى رأياً من آراء الآخرين أو يقوم بصياغة معياره الخاص لترتيب الأولويات. كذلك فإنه يمكنكم مناقشة وتقرير وتخطيط أية إجراءات أو خطوات (أياً كانت) فيما يتصل بموضوع آلة الصحة تلك.

قبل بداية الاجتماع توجد فترة حرة لمدة عشر دقائق من أجل التفكير العميق في المشكلة ومحاولة التفاوض مع كل الزملاء ولكن بشكل فردي وكل على حدة. كذلك ستكون هناك فترة مماثلة للاستراحة وتجديد النشاط والمفاوضات، ولكن يمكنكم عقد المفاوضات الثنائية عند منتصف الاجتماع، ويتعين عليكم أثناء فترات الاستراحة وتجديد النشاط هذه ألا تلتقوا سوياً كمجموعة.

رسالة الجهة المانحة

مؤسسة سفينة الفضاء للأعمال الخيرية

نحن المانحون من مؤسسة سفينة الفضاء للأعمال الخيرية، نمنح بموجب هذه الوثيقة المستشفى المركزي آلة صحية تكون تحت تصرف وإدارة مدراء هذا المستشفى. ونحن إذ نقوم بذلك فإنما نفعله نظراً لما تتصف به "جمهورية ألفا" من كونها دولة متوسطة الحال فيما يتعلق بالثراء والحريات الديمقراطية. ولن يحظى المرضى فقط بالاستفادة من هذه الآلة، بل إنها ستكون أيضاً ذات فائدة تعليمية لكم إذ سيتعين عليكم تقرير نوعية المرضى الذين سوف يسمح لهم باستخدامها من داخل الجمهورية أو خارجها، وهل سيكون ذلك مجاناً أم مقابل رسوم تحددونها.

ونشير إلى أن هذه الآلة سوف تكون قادرة على شفاء أي مريض من أي مرض أو علة أياً كانت، إلا أنه لا يمكنها علاج كسور العظام أو شفاء الجروح أو إيقاف العملية الطبيعية للتقدم في العمر.

وهكذا فإنه بمقدور هذه الآلة معالجة مريض واحد فقط في كل مرة، ويحتاج المريض لـ٢٤ ساعة لإتمام عملية العلاج، ولا يمكن استعمال الآلة حتى انتهاء المدة كاملة، (أي يمكنكم علاج ٣٦٥ مريضاً فقط كل سنة).

ولا يحتاج المرضى إلى البقاء بالقرب من الآلة طوال ساعات العلاج هذه، وكل ما ينبغي على المرضى عمله هو لمس السطح الأمامي للآلة لمساً خفيفاً بواسطة أطراف أصابعهم، مرة عند بداية الـ٢٤ ساعة، ومرة أخرى عند نهايتها.

ونضيف أن آلة الصحة هذه لا تحتاج لمهارات خاصة لتشغيلها، إذ لا تحتاج سوى الضغط على زر التشغيل لتبدأ الآلة في العمل، أو زر الإيقاف لإيقافها عن العمل.

تحذير

١- في حال نقل هذه الآلة إلى مكان آخر غير المستشفى المركزي فإنها ستتوقف عن العمل تماماً.

٢- لا يمكنكم إنتاج نسخة ثانية من هذه الآلة - إنها مجهزة بنظام تدمير ذاتي يعمل تلقائياً في حال حاول البعض فتحها أو التعرف على مكوناتها.

نتمنى لكم حظاً سعيداً، ونستودعكم الله.

تمرين 198
5

بطاقات الرأي

بطاقــة الرأي الأول

يجب منح الأولوية لأولئك الناس الذين يحتاجون لهذه الآلة كأقصى ما يكون الاحتياج - وهذا أمر يقرره الأطباء، وتحدد الرسوم حسب مستوى دخل كل واحد منهم.

بطاقـة الرأي الثـاني

يتعين منح الأولوية للشباب والأطفال، فنبدأ بالأولوية من السن الأصغر - والعلاج مجاني للجميع.

بطاقـة الرأي الثـالث

أولوية العلاج بالقرعة بين المرشحين للعلاج، وكل شخص غني يدفع تكلفة علاج ٣ أشخاص آخرين لنحقق دخلاً لعملنا الخيري.

بطاقــة الرأي الرابع

أولوية العلاج للعلماء والمسؤولين والفنانين والمشهورين لأنهم يقودون المجتمع - والدولة تتحمل تكلفة الجميع لأن ذلك لصالحها.

198
6

ورقة المنسق

ضع تقييماً لكل فريق (ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف) مع تعليقات مختصرة :

بند التقييم	الفريق ١	الفريق ٢	الفريق ٣	الفريق ٤
١- أخذ الفريق وقتاً كافياً للتخطيط				
٢- استخرج الفريق عدة أفكار إبداعية				
٣- استعمل الفريق أسلوباً جيداً لتقييم الأفكار واختيار أحدها				
٤- وزع الفريق المهام بين أعضائه بشكل جيد				
٥- اتسم قائد الفريق بالإدارة الجيدة				
٦- شارك الجميع في مهمة الفريق				
٧- ركز الفريق على مهمته بشكل جيد (الدعاية،الشعار،الديكور،المخطط)				
٨- مستوى العرض أو التقديم للاتفاق على الأولوية وإلغاء الدعاية والإعلان				
٩- شارك الفريق بشكل إيجابي في تقييم الاتفاق على الأولوية .				
١٠- كان الفريق إيجابياً في تلقي الملاحظات والتعديلات على الاتفاق على الأولوية				

الفصل الخامس

طرق تدريبـــــــية

تمرين 200
1

أهداف طرق التدريب

تصنيف الطرق حـــسب أهدافـــهـــا :

بدلا من محاولة تصنيف هذه الطرق وفقا لكتالوج صارم وعلى نحو يؤدي إلى تحديد وتحجيم تطبيقاتها، يكون من الأفضل اعتماد نظام معايير خاصة.
وإليك هذا النموذج الذي تستطيع بناء عليه تحديد الهدف الرئيسي لكل نشاط تدريبي.

الهدف من النشاط	الدرجة من ١٠
ICE BREAKER كسر الحواجز : يستعمل في بداية الدورة للتغلب على التوتر والحواجز النفسية	
TEAM BUILDING بناء الفريق : نشاط أو تمرين للمساهمة في بناء روح التعاون وتفعيل الاتصال	
COMMUNICATION الاتصال : لتنمية مهارات الاتصال والاستماع والحوار والإقناع	
PRESENTATION SKILLS مهارات العرض والتقديم: مهارات الإلقاء والعرض والتقديم لدى المدرب	
MID-COURSE ENERGIZER نشاط الدورة : لتنشيط المتدربين وتحريك العقول وكسر الملل	
LEARNING المعلومات : لإيصال معلومات هامة حول موضوع الدورة	
PERCEPTION التصورات : لتغيير قناعات أو تصورات خاطئة أو زرع قناعات وأفكار مهمة	
EVALUATION التقييم : لتقييم الذات أو العمل وتحليل المواقف والسلوك	
SELF-MANAGEMENT إدارة الذات : لتنمية مهارات إدارة الذات والوقت وتحديد الأهداف والأولويات	

تمرين 200
2

شرح الأهداف من الأنشطة التدريبية

فيما يلي شرح تفصيلي لكل واحدة من هذه الفئات المختلفة من التمارين ، مع الإشارة إلى الحالات التي يتعين علينا فيها استخدام كل واحدة من هذه التطبيقات .



١- كسر الحواجز ICE BREAKER

نستطيع استخدام أي تمرين للقيام بدور كسر الحواجز ويتلخص الغرضان الأساسيان لاستخدام هذه التمارين فيما يلي :

أولا : السماح للمشاركين بالتعرف على بعضهم .

ثانيا : البدء في التحدث حول الموضوع المراد مناقشته .

ويفيد الاستخدام الجيد لتمارين كسر الحواجز في توضيح الموضوع المراد مناقشته أو استثارة حماس المشاركين للمساهمة في النقاش .

وتتميز التمارين من هذه الفئة بأنها بسيطة ولا تمثل أي جهد على المشاركين إذ أنها مصممة لإتاحة الفرصة للمشاركة كي يتعرفوا على بعضهم البعض ، ويزيلوا أية عوائق بينهم ، ولقد وجد الكثير من المدربين المشهورين بخبرتهم أن نجاح أو فشل البرنامج التعليمي أو التدريبي قد يعتمد إلى حد كبير على هاتين النقطتين .

وكلما شعر المشاركون بمزيد من الراحة بين بعضهم البعض كلما كانت بيئة التعلم أفضل بكثير ، وذلك لأنه كلما شعر المشاركون بالراحة المتبادلة كلما زادت رغبتهم وقدرتهم على المشاركة وتوليد الأفكار الجديدة .

وعلى الرغم من بساطة التمارين من هذه الفئة إلا أن بعض المشاركين قد يشعرون نحوها ببعض السلبية أو الملل لعدم شعورهم بأهميتها وخاصة أن ارتباطها بموضوع الدورة قد يكون معدوما فيشعروا أنها إضاعة للوقت ، وهنا ينبغي على المدرب أن يخبر الجميع بأنه من حق أي شخص عدم المشاركة في أي تمرين يشعر نحوه بالضيق أو حتى مجرد عدم الارتياح .

تمرين 200 / 3

٢- بناء الفريق TEAM BUILDING

تستخدم تمارين بناء الفريق لتحسين العلاقة بين الأفراد والمجموعات الصغيرة داخل الفصل . وعادة ما يشير مصطلح (المجموعة) في عملية بناء الفريق إلى مجموعة العمل المطلوب منها أن تنجز مهمة محددة من خلال تعاون أفرادها .

وعند استخدام تمارين بناء الفريق فإنه ينبغي للمجموعة أن تكون على دراية بأن تحديد المشكلة والأطراف المختلفة فيها وحلها يمكن أن يمثل الهدف الوحيد لبعض تمارين بناء الفريق ، ولكن فرص حل المشكلة ستزداد عندما يحدث التواصل والتفاهم بين أعضاء الفريق ، ويتعاون الجميع على الحل .

ومن المهم جدا أن تقوم بإجراء خطوة استخلاص النتائج من تمارين بناء الفريق والتعليق على ما حدث في التمرين (وخاصة للتمارين التي يحدث فيها خلاف حاد بين الأعضاء) وذلك لضمان عدم تكون أي مشاعر عدائية أو إحساس بالغضب أو الإحباط . ولا يجب أبدا السماح للمجموعة بالانصراف إلا بعد أن تتم تصفية أية مشاعر سلبية من هذا النوع وتسوية الأمور جيدا .

وتساهم تمارين بناء الفريق في تنمية المهارات التالية :



٢- القيادة

١- التخطيط

٤- توزيع الأدوار

٣- الاتصال

٦- مهارات التحفيز

٥- إدارة النقاش

٨- إدارة الخلاف

٧- إدارة المعلومات

١٠- الإقناع

٩- الحوار

ولذا تعتبر من أهم الأنشطة التدريبية وأكثرها نفعا .

200
4

٣- الاتصال COMMUNICATION:

تصمم التمارين المستخدمة لتدعيم مهارات الاتصال على نحو يسمح للمشاركين بتحديد المشاكل في مهارات الاتصال والتي ينبغي العمل على تحسينها . ولكونك المدرب في عملية التعلم أو التدريب فإنه يتعين عليك إدراك الهدف الحقيقي والدقيق لبعض تمارين الاتصال ويكون ذلك بعدم الجلوس في مقعد المتفرج وعدم فعل أي شيء ، بينما تتحول عملية الاتصال تجاه الأسوأ بالنسبة للمشاركين ، فعليك بعد انتهاء التمرين تحديد (من خلال النقاش مع الحضور) أين حدثت المشكلة في الاتصال وما سببها وكيفية التغلب عليها .

وتذكر دوما بأنه من الممكن أن ينظر إليك بعض المشاركين على أنك نموذج يحتذى به ، ولذا فإنه أثناء تنفيذ أحد البرامج حول مهارات الاتصال عليك تحري الدقة والوضوح في كل ما تقوله أو تفعله .

ونظرا كذلك للأهمية البالغة لأخذ رأي الجمهور وتعليقاته في برامج مهارات الاتصال فإنه ينبغي إدراجها في كافة تمارين الاتصال ، وتوجيهها لاكتشاف التصرفات والسلوكيات الخطأ وإعطاء البديل السليم .

٤- مهارات العرض والتقديم : Presentation Skills

الإلقاء هو وسيلة المدرب الرئيسة مهما استعمل من الأنشطة التدريبية ، وسيستعمله لإيصال المعلومات ، وكذلك التعليق على التمارين ، وإدارة الحوار والأسئلة .

وقد فصلت في كتابي السابق (فن الإلقاء الرائع) تفاصيل ممارسة هذا الفن ، وكيفية الإعداد للإلقاء ، ومهارات الحديث والصوت والحركة .

كما فصلت فن استعمال وسائل الإيضاح من السمعيات والبصريات وغيرها ، والقوانين الحاكمة لذلك .

وعند التدريب على فن الإلقاء والعرض والتقديم فمن المهم ألا تكتفي بما تقول وتعرض بل ينبغي عليك أن تسمح لكل شخص بأن يتحدث أمام الجمهور ، أو على الأقل أمام مجموعة صغيرة (بتقسيم المشاركين إلى فرق صغيرة) وإعطاء كل شخص أكبر عدد من فرص الحديث ، ومن ثم توجيه الملاحظات التي ستساعده في تحسين أدائه .

وقد زودتكم في كتاب فن الإلقاء الرائع بنماذج لتقييم المدرب أو المتحدث والعناصر والمعايير لذلك التقييم.

تمرين
200
5

ومهارة الإلقاء والعرض والتقديم ستعتمد كثيرا على الالتزام بالجوانب النظرية لهذا الفن ، ولكن من المهم كذلك الإكثار من الممارسة العملية مع الحصول على توجيهات من ذوي الخبرة لتحسين أدائك وصقل مهارتك باستمرار .

وتذكر أن استعمال الإلقاء دون أي وسائل أو تمارين سيقلل الفهم ولذا فالمدرب الجيد لا يزيد في استعمال الإلقاء وحده عن ٢٠ ٪ من وقت الدورة فقط .

٥- نشاط منتصف الدورة Mid-Course Energizer

يمكن استخدام التمارين من هذا النوع في أي وقت تشعر فيه بأن المجموعة قد بدأت تفقد الاهتمام والحماس أو بدأت في السكون أو النعاس ، وتتشابه تمارين نشاطات منتصف الدورة مع تمارين كسر الحواجز من حيث التصميم ، إلا أنها تفترض أن أفراد المجموعة يعرفون بعضهم البعض بالفعل .

ويمكن لمن لا يرغب في المشاركة الجلوس في الخلف أو القيام بدور الملاحظ ، وسوف نجد أنه لن يلبث كذلك طويلا ، وسيقدم على المشاركة بمجرد أن يرى ما يتمتع به المشاركون الآخرون أثناء أدائهم للتمرين ، أو التحدي الذي يواجههم .

وتستخدم هذه الأنشطة لتحريك المشاركين وإنعاشهم ، ولمنعهم من السكون والبدء في النوم لا سيما عقب راحة الغداء ، وببساطة فإنها تهدف إلى إعادة المشاركين إلى المناخ التعليمي المتميز وبدرجة عالية من الاهتمام والمشاركة لاستكمال مناقشة نفس القضايا أو للبدء في معالجة أمور ومشكلات جديدة .

ويمكن للمدربين ذوي الخبرة استخدام هذه التمارين المنشطة لخفض درجة التوتر التي قد تتكون وتتزايد لدى الأفراد أو المجموعة حين تمارس أنشطة يختلف فيها الناس .



٦- التعلم Learning:

يتم تصميم تمارين هذه الفئة على نحو يتيح للمشاركين معرفة النواحي التي تحتاج لبعض التحسينات في عملهم.

ويتم الحوار أو الإجابة على أسئلة ضمن موضوع معين وذلك لمعرفة معلوماتهم وقناعاتهم وآرائهم حول الموضوع ، ثم يقوم المدرب أو المدرس بطرح طرق أفضل لأداء نفس الشيء وتحقيق نتائج أفضل .

ويجب على المدرب أن يتأكد من إتمام خطوة استخلاص المعلومات للتمرين بالكامل ، ويؤكد على الفروق بين الأسلوب القديم والحديث ، ويعطي فرصة كافية للحوار والنقاش نظرا لأن تغيير الأفكار والقناعات ليس بسهولة تغيير الأساليب والمهارات ، كما أن عليه التأكد من درجة فهم المشاركين .

ولممارسة هذا الدور ينبغي على المدرس أو المدرب القراءة الواسعة والكثيرة في آخر ما وصل إليه العلم في هذا المجال (وبخاصة باللغة الانجليزية حيث أن معظم البحوث الحديثة تصدر بها أولا) ، ثم ينبغي عليه تحويل المعلومات إلى عروض وأسئلة للحوار وكذلك التمارين .

٧- الإدراك : Perception

تعتبر تمارين الإدراك بصفة عامة أسلوبا ممتعا وشيقا للجميع ، ويتم تصميمها لقياس قدرة المشاركين على الانتباه إلى الفروق والاختلافات ، وتتم عادة بعرض تمارين أو صور يختلف المشاركون في تحليلها أو النظرة إليها .

وتتمثل النتيجة النهائية لمعظم تمرينات الإدراك في جعل المشاركين على دراية بحاجتهم لاستخدام التفكير الجانبي ، وللنظر إلى الأشياء من منظور مختلف ، ولضرورة التخلص من الصور والطرق الإدراكية النمطية والمسبقة والموجودة لديهم والتي تعودوا على استخدامها ، ومن ثم تغيير قناعاتهم في الحياة أو في أساليب العمل .

ونظرا لما يمثله استخدام هذه التمارين من متعة وتسلية فإنه لا عجب أن تستخدم لكسر الحواجز أو كأنشطة منتصف الدرس أو الدورة .

وقد يكون لدى بعض أفراد المجموعة صعوبة في رؤية (الصورة الأخرى) في تمارين الإدراك ، وهنا عليك الطلب من بقية أعضاء المجموعة بالقيام بشرح الصور والأساليب التي أدركوها وفهموها للآخرين، وبذلك تحقق مشاركة أكبر وتفاعل بين المشاركين أفضل .

تمرين
200
7

٨- التقييم Evaluation:

يحب الناس أن يقيسوا أنفسهم ويتعرفوا على درجة ذكائهم أو إبداعهم أو قدرتهم القيادية أو نمط شخصياتهم وغيرها من أساليب التقييم ومن تجربتي فهذه في العادة من أنجح الفقرات في الدورات والمحاضرات .

وتبدأ غالبية تمارين التقييم بالشرح للمشاركين في كيفية تقييم أنفسهم أو عملهم ، وتبدأ بشرح كيف تتم عملية التقييم وبالتأكيد على ضرورة اعتبار أي تقييم عملا بناء وليس هداما . وأنه يمكن للأمور أن تتحسن أو توضع في المسار الصحيح على نحو أكثر سهولة من خلال استخدام التقييم البناء ، أما التقييم الهدام فإنه لا يفعل شيئا سوى إصابة بعض الأعضاء بالإحباط والإساءة إلى مشاعرهم .

وفي حال تم استخدام أي من هذه التمارين فمن الضروري التأكد من إخبار المشاركين بالنتائج سواء شفويا أو كتابة وشرح هذه النتائج لهم وكيف يمكن أن يستفيدوا منها في تعديل قناعاتهم أو سلوكهم أو عملهم .

٩- إدارة الذات Self - Management:

إدارة الذات أو ترتيب الحياة وما يلحق بها من إدارة الوقت هي أحد الأهداف الرئيسة للعملية التعليمية والتدريبية ، ولذلك تنصب الكثير من الأنشطة التدريبية على هذا الجانب وكذلك على المهارات الذاتية التي تساعد في تنظيم الحياة وتحديد الأهداف القصيرة والبعيدة ، وطرق توفير الوقت ، ووسائل مقاومة مضيعات الوقت وفنون برمجة الزمن اليومي والأسبوعي والشهري والسنوي .

وتأتي كذلك طرق التخطيط والبرمجة الذهنية وكذلك الجوانب النفسية التي تساهم في جعل الإنسان أكثر إيجابية وأكثر استقرارا في ذاته وعلاقاته مما يساهم في زيادة إنتاجيته وعطائه في الحياة على المستوى الفردي والجماعي .

201
1

٣٥ طريقة للتدريب

لتوصيل المعلومات إلى المشاركين هناك طرق كثيرة وليس أسلوب الإلقاء فقط ، وإليكم بعض الطرق التقليدية والإبداعية :

١- العصف :

قسم المجموعة إلى فرق ، واطرح عليهم مشكلة تحتاج إلى حلول إبداعية ، واطلب منهم استعمال العصف الذهني لإبداع حلول جديدة . (العصف الذهني يقوم على التالي :

أ. الكل يطرح حلولا جديدة ب. يمنع الاعتراض على أي فكرة ج. يحبذ بناء أفكار على الأفكار)

٢- دراسة حالة واقعية :

ويقصد بها ما تعنيه التسمية بالضبط ، ويتم فيها دراسة إحدى الحالات (والتي عادة ماتكون من المكان الذي يعمل فيه المشاركون) ، سواء بواسطة الفرد أو المجموعة ، ويفيد مثل هذا الإجراء المتمثل في الدراسة العميقة لمواقف حياتية حقيقية للتوصل إلى الإجابة أو الحل بالنسبة للمشكلة أو الموقف .

٣- الأوراق الكبيرة أو اللوح :

وهي الطريقة التقليدية والأكثر استعمالا، ولكن يمكن تطويرها لتصبح أكثر إبداعاً، وقد ذكرت عدة أساليب لتطويرها في كتابي (فن الإلقاء الرائع).

٤- اللوحات المعلقة :

الأمور الهامة (مثل محتويات البرنامج أو الجدول الزمني أو مفاهيم هامة) تكتب بخط جميل وبالألوان وتعلق بشكل دائم في مكان يشاهده الجميع .

٥- الحوار بين اثنين :

قسم المجمموعة إلى فرق ثنائية لحل التمارين أو الألغاز أو حل مشكلة .... الخ

تمرين 201 2

٦- المناظرة :

اطرح قضية فيها وجهات نظر مختلفة ، ثم اطلب اثنين مؤيدين لوجهة نظر ، واثنين لوجهة نظر مغايرة ، وأجر بينهم مناظرة .

٧- المناقشة الجماعية :

اطرح سؤالا أو أسئلة أو مشكلة وأجر حوارا جماعيا بين المشاركين .

٨- الزيارة الميدانية :

رتب زيارة ميدانية لأحد الأماكن المميزة في تطبيقها لفكرة الدورة (أو أحد أجزائها) ليرى المشاركون على الطبيعة وفي أرض الواقع كيف تم تطبيق هذه الأفكار والنظريات .

٩- الأفلام / الفيديو :

اعرض فيلما أو شريط فيديو حول الموضوع المطروح . (يرجى الرجوع إلى كتاب فن الإلقاء الرائع لمعرفة القواعد الفنية لذلك)

١٠- التدريب بالأنترنت :

يمكن عمل تدريب عن بعد أو مشاركة عدة جهات أو أشخاص في التدريب بواسطة الأنترنت.

١١- الألغاز :

اطرح لغزا ، واطلب حله بشكل فردي أو في الفرق أو جماعيا .

١٢- المباريات :

أجر مباراة أو مسابقة بين الفرق .

201
3

١٣- تحليل الشخصية :

استعمل أحد طرق قياس أو تحليل الشخصية أو جوانب منها .

١٤- ورش العمل :

قسم المجموعة إلى فرق ، واطلب من كل فرقة العمل في ورشة عمل لإعداد خطة أو ميزانية أو نحوها .

١٥- التمرين بالكمبيوتر :

يضع المدرب التمرين أو تحليل الشخصية بالكمبيوتر وتخرج النتيجة فور انتهاء المشارك من اختيار الاجابات.

١٦- الخرائط :

وقد تكون جغرافية ، ولكنها قد تكون خريطة أو نموذجاً لشرح فكرة أو جهاز أو خطوات معينة .

١٧- تحليل المقالات :

اختر مقالا مثيرا من الجريدة له علاقة بالموضوع المطروح ، واطلب من الفرق تحليله والتعليق عليه .

١٨- الشفافيات :

تتميز الشفافيات عن عروض الكمبيوتر بأنها يمكن الكتابة عليها . (راجع كتاب فن الإلقاء لمزيد من التفاصيل حول قواعد استعمال الشفافيات) .

١٩- دراسة الصور :

اعرض صورا غريبة أو مثيرة أو لا يستطيع الجميع أن يميز ما فيها واطلب من الحضور شرح ما يرون .

تمرين 201
4

٢٠- حل المشكلات :

اطرح مشكلة ليس لها حل واضح واطلب من الفرق أو المجموعة اقتراح حلول لها .

٢١- الاختبارات :

استعمل اختبارات تقيس المعلومات قبل الشرح وبعده .

٢٢- الأسئلة والأجوبة :

اكتب أسئلة على بطاقات وإجاباتها على بطاقات أخرى واطلب من المشاركين الربط بينها .

٢٣- التقارير :

اطلب من كل مشارك كتابة تقرير من ٣ إلى ٥ صفحات حول موضوع معين .

٢٤- التمثيل :

المدرب أو المعلم يمثل مع أحد المشاركين (أو أكثر) أمرا معينا (مثلا كيف يكون الحوار أو الاستماع الجيد أو السيء) .

٢٥- قراءة قصة :

اقرأ قصة مثيرة لها علاقة بموضوع الدرس واطلب تعليق المشاركين عليها .

٢٦- المشارك يدلي بقصته :

اطرح موضوعا مثيرا (مثل إساءة تعامل المسؤولين مع الموظفين) واطلب من المشاركين الإدلاء بقصصهم حولها .

201
5

٢٧- القصة متعددة النهايات :

يبدأ التمرين بقصة (سواء ورقية أو فلم بالكمبيوتر) ثم يتوقف وعلى المتدرب القرار في الاتجاه التالي للقصة وعندها تستمر القصة في ذلك الاتجاه وتتوقف بعد حين وهكذا.

(يستعمل في تحليل القرارات وشخصية متخذها).

٢٨- المراجعة :

اعقد جلسة لمراجعة ما تم تعلمه واستعمل فيها أساليب المراجعة المذكورة في هذا الكتاب .

٢٩- العميل :

قسم المجموعة إلى فرق لمناقشة موضوع معين ، واغرس بينهم شخصا (عميلا من قبلك) تكون اتفقت معه مسبقا على المعارضة أو التشويش لنرى ردات فعلهم عند الخلاف .

٣٠- المشاريع :

اطلب من كل فرقة بناء مشروع معين (مثل برج من الورق) لقياس عناصر العمل الجماعي بينهم .

٣١- المحاكاة وتمثيل الأدوار :

أعط الفرق مشكلة خيالية ، ثم أعط لكل مشارك ورقة خاصة به (لا يطلع عليها غيره) تشرح موقف أحد أطراف تلك المشكلة الخيالية ، ثم تطلب من الجميع تمثيل تلك الأدوار والوصول لحل المشكلة .

٣٢- أكمل الفراغ :

أعط كل مشارك ورقة فيها جملا تلخص الموضوع ، ولكن كل جملة فيها كلمة أو أكثر مفقودة واطلب من كل مشارك إكمال الفراغ .

تمرين 201
6



٣٣- عروض الكمبيوتر:

استـعـمل الـبـرامج الـحـديـثـة (وأشـهـرها (Power point لتـقـديم عـرض بـالكمـبـيـوتر مـصـاحب لمحاضرتك أو إلقائك .

٣٤- تقييم المشارك :

استـعـمل الطرق الحـديثـة والإبداعـيـة لتـقـيـيم المدرب أو الـبـرنـامـج أو المشـاركين (انظر فـصل التقييم).

٣٥- الطرق الإبداعية :

استعمل الطرق الإبداعية الصغيرة والكثيرة المذكورة في هذا الكتاب .

تمرين 206

حساء المصطلحات

تعريف المصطلحات الفنية

"حساء المصطلحات" هو تمرين يحيي عملية تعريف الموظفين الجدد بمصطلحات الشركة والمهنة، ويساعد المتدربين على التعرف على بعضهم البعض أيضاً.

أولاً اجمع قائمة بالمصطلحات الداخلية (المهمة للشركة ولكنها غير ذات معنى خارجها) وأضف إلى القائمة التعبيرات المهمة المستخدمة في أوساط المهنة. قد يكون المصطلح الداخلي ت. م، الذي يرمز إلى تدريب المدرب. أما التعبير المستخدم خارج الشركة فقد يكون HRD، وهو اختصار Human Resource Development (تطوير الموارد البشرية)، واكتب كل مصطلح على ورقة صغيرة وضع جميع الأوراق في إناء (حساء المصطلحات).

قسم المجموعة إلى فريقين واطلب من كل فريق أن يسحب ورقة من (الحساء) ثم اطلب منهم استخدام معلوماتهم السابقة وباستعمال توقعاتهم والمنطق أن يشرحوا كل مصطلح ويكتبوا الكلمات التي ترمز إليها الحروف، ويحددوا نوع المصطلح بتقسيمها إلى داخلية وخارجية. ولا بأس بتقديم هدايا رمزية للفائزين.

تمرين 207

أين الخطأ

مراجعة المعلومات الصحيحة باستعمال المعلومة الخطأ

إذا كنت مضطراً لتكرار تعليم نفس الموضوع كل سنة للموظفين. جرب هذا الأسلوب الذي يعكس عملية التعليم، فبدلاً من تعليم الناس الطريقة الصحيحة لإجراءات معروفة، جرب أسلوب "أين الخطأ في هذه الصورة؟". وذلك بعرض صورة لرسمة تحتوي على خطأ في مبدأ تريد التذكير به، ثم اطلب من المجموعة تحديد الخطأ وناقش الإجراء الصحيح معهم.

تمرين 217

أسرار التدريب

جمع أسرار التدريب في قائمة وتبادلها مع الزملاء

جميع المدربين لديهم أسرار من المهنة لكنهم نادرا ما يتقاسمون هذه الأسرار مع الآخرين. إن كان لديك عدد من المدربين في منظمتك يدرسون أنواعا متشابهة من البرامج فقد ترغب في تجربة نظام ريك وايت (متخصص في تطوير المناهج في خدمات بيانات سي تي أي) حيث يطلب وايت من المدرسين جمع الأفكار التي تساعدهم في تقديم البرنامج بفاعلية أكبر، وتدوين ما كانوا يرغبون بالقيام به بشكل مختلف، ومن ثم جمع كتيب "أسرار المهنة" ليستخدمه مدربوه.

تمرين 218

الرسم لغير الفنانين

ارسم الصور على الورق الكبير قبل الصفّ من أجل عمل فنّي أكثر تحديداً

ليس ضرورياً أن تكون فنّاناً لجعل الصورة التي ترسمها تبدو كالمحترفين. تسقط تاراي كلاين (اختصاصيّة الكمبيوتر في مركز المال الوطني يو أس دي إيه في نيو أورلينز) الصور التي تريد أن تستخدمها على الورق الكبير قبل بدء جلستها باستعمال جهاز عرض علوي. ثمّ تخطّط برفق الصورة على الورقة الكبيرة بقلم رصاص. وخلال الجلسة، تستخدم كلاين أقلاما ملونة لترسم على الصورة المخطّطة. وتنجز بذلك صورة رائعة كما أنها تحقق أداءاً رائعاً في رسم الجداول البيانية بنفس الطريقة وكل هذا دون أن يشعر المتدربون بأنها لا تتقن الرسم في الحقيقة.

الباب الخامس

الختام

الفصل الأول
المراجعة

الفصل الثاني
التقييم

الفصل الثالث
الشهادات والهدايا والتخرج

الفصل الرابع
ما بعد الدورة

الفصل الخامس
اجابات التمارين

الفصل الأول

المراجعة

تمرين 207

بطاقات الأسئلة

أسلوب لمراجعة المعلومات

في بداية كل يوم من برامج التدريب متعددة الأيام، يقوم ر. فيليبس (المدرب في بنك رويال في مونتريال) بالطلب من كل مشارك أن يضع سؤالاً حول أي نقطة استفادها مما تعلمه في اليوم الماضي وأن يكتب السؤال على بطاقة ويسلمه له، تخلط البطاقات بعد ذلك ويقوم المشاركون باختيار بطاقة وقراءة السؤال بصوت مرتفع والإجابة عليه، أو يمكنك إعطاء المشاركين ثلاث دقائق للرجوع إلى مادة الدورة للبحث عن إجابة للسؤال.

تمرين 208

ماذا تعلمتم؟

حصة مراجعة غير مكررة تجبر المتدربين على تحديد العناصر الأساسية

لمساعدة المتدربين على مراجعة ما تعلموه في ذلك اليوم ولإبقائهم منتبهين دوما ينهي بوب تومايكو اليوم التدريبي بالسؤال التالي "ماذا تعلمتم اليوم؟" يقول تومايكو أن قاعدة الإجابة على هذا السؤال سهلة جداً، يجب أن تكون إجابات كل من الحضور صحيحة ولا تكرر ما يقوله الآخرون.

وعبر الاستفادة من أجوبتهم يمكن تحديد العناصر الأساسية لدروس اليوم بفعالية، ويستخدم تومايكو هذا التمرين لقياس مدى فهم واستيعاب المشاركين للمكونات الأساسية في المادة التدريبية.

سباق المراجعة

المتدربون يلخصون المادة على اللوحات

قد يبدو منظر قاعة المحاضرة بالنسبة لمن يمر أثناء وقت مراجعة المواد في برامج ديبورا هانفت شديد الفوضى. إذ سيرى أي شخص يراقب المنظر من الممر المشاركين ينتقلون من لوحة إلى أخرى مع كتابة تعليقات سريعة عليهم.

ما الذي يجري؟

عندما يحين وقت المراجعة تكتب هانفت العناوين الرئيسية للموضوع على لوحات تعلق في أنحاء القاعة. ثم تعطي كل مشارك قلما وتتحداه أن يكتب أكبر عدد من النقاط المناسبة والتي تم تدريسها في المحاضرات على ما أمكنه من اللوحات على أن يكتب كل نقطة تحت الموضوع المناسب وخلال وقت محدد، والشرط الوحيد هو ألا يكرر أي شيء سبق أن كتب على اللوحة، لذا لا تقتصر المراجعة على كتابة معلومات جديدة ولكن تشمل قراءة سريعة للمكتوب في كل موضوع ويضع كل شخص علامة صغيرة للنقاط التي كتبها هو لتمييزها عما كتبه الآخرون، ثم تعطى جائزة لصاحب أكبر عدد من النقاط.



الفصل الثاني

التقييم

تمرين 219

الطلاب يقيمون المدرب علنا

تقييم المدرب من قبل الطلاب مقياس لمهاراتهم في التغذية الاسترجاعية

تقول ساندرا بيسغود إن من الطرق الرائعة لتوضيح أهمية تقبل الملاحظات والنقد أن تجعل المشاركين يمارسون عملية النقد والتقييم العلني لها كمدربة.

كتبت على لوحة كبيرة كل نقطة تعلم رئيسية، مع مقياس من سبع نقاط يتدرج من "رائع، لا أعرف كيف عشت بدونه"، إلى "لا يساوي شيئاً، أفضل قطع ذراعي على أن أكرره". ثم تقيم المجموعة نقاط التعلم بناء على وضوح المحاضرة وفائدتها وعلاقتها بعملهم.

تساهم هذه العملية للمجموعة بالتالي:

- ممارسة مهارات التقييم التي تعلموها.
- تذكر وتقوية نقاط التعلم السابقة.
- تحسين برامج التدريب المستقبلية.

ثم تعدل بيسغود البرنامج بناء على توصيات المجموعة.

تمرين 220

التقييم أولا

وضع نماذج التقييم في مقدمة الملف تظهر أهميتها

عندما تضع نموذج التقييم في مقدمة الحقيبة التدريبية فإنك ترسل رسالة للمشاركين حول الحاجة لأخذ رأيهم لتطور أدائك التدريبي.

كما أن النظرة الأولية على النموذج تمكن المشاركين من تعبئته بشكل أسرع في نهاية البرنامج، أو عند ورود خواطر وملاحظات في ذهنهم عند نهاية كل جزء من الدورة.

تمرين 232 1

استبيان أوسع من لا ونعم

نماذج تقييم الدورة يجب أن تتجاوز الأسئلة التي يرد عليها بـ "نعم أو لا"

إن الاستبيان الذي يتضمن أسئلة يرد عليها فقط بكلمة "نعم" أو "لا" يعطيك قدراً ضئيلاً من المعلومات المفيدة (ورغم أن الاستبيان سيكون سهل التعبئة) لكنه لن يؤدي إلى حصولك على المعلومات التي تحتاجها لتحسين أدائك التدريبي.

حاول إعادة صياغة الأسئلة للحصول على إجابات أكثر عمقاً. فسؤال مثل "ما هي أكثر الأفكار التي استفدت منها اليوم؟" سيؤدي إلى استثارة ردود أكثر عمقا من صياغة السؤال بأسلوب: "هل حصلت على أية أفكار مفيدة؟".

وواضح أن معرفة مواد الدورة الأكثر فائدة والأقل فائدة للمشاركين ستساعدك في وضع خطة لتحسين مادتك التدريبية للمرات القادمة.

لذا ينبغي أن يوضح النموذج رأي المشاركين فيما يتعلق بمدى الاستفادة من المواد المختلفة، ومدى مناسبة الفترة التي خصصتها لكل موضوع ضمن المادة. ولا تقلق إذا تلقيت الكثير من الإجابات أن الفترة كانت "قصيرة للغاية"، فمن الأفضل أن تترك الناس يطلبون المزيد من الوقت بدلاً من إشعارهم بالملل. ولكن إذا أشار الكثيرون إلى أن الفترة كانت "قصيرة للغاية" لموضوع محدد، فينبغي إطالة مدة الدورة التدريبية أو تقليل الفترة الزمنية المخصصة لبعض الموضوعات الأخرى.



تمرين 232 / 2

حاول كذلك أن تحلل نماذج التقييم بمقارنة نسب الإجابات بالمعلومات المتوفرة عن المشاركين. فحاول أن تحلل مدى ارتباط الإجابات بمستوى التعليم أو سنوات العمل في الوظيفة أو البرامج التدريبية السابقة في الشركة، أو التدريب في موقع العمل. وقد تساعد تلك المعلومات في تحديد التعديلات المطلوبة في الدورة، أو في اختيار المشارك للدورة.

والنموذج أدناه سيعطيك فكرة عن جزء من نموذج بدون نعم أو لا :

الموضوع	مدى الاستفادة مفيد للغاية - غير مفيد	الفترة الزمنية
١- الإعداد الإداري	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م
٢- التناسب مع حاجة المتدرب	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م
٣- وسائل الإيضاح البصرية	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م
٤- التمارين الجماعية	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م
٥- المشروعات ودراسة الحالات	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م
٦- الألعاب ونماذج المحاكاة	١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠	ط / ق / م

ط = طويل جدا   ق = قصير جدا   م = مناسب



الفصل الثالث

الشهادات والهدايا

وحفل الختام

تمرين 235

حفلة تخرج

اكتمال بهجة التخرج تمنح المشاركين مشاعر الفخر والسعادة

تمنح البهجة بحفلة التخرج وجوائزها المشاركين شعورا بالسعادة والفخر بإنجازاتهم حيث يتم إجراء نوع من التصويت بين المشاركين لمعرفة من منهم شعر بأكبر استفادة ممكنة من خلال دراسته للدورة التدريبية ومن ثم يتم منحهم جوائز رمزية.

وكذلك يمكن للمشاركين أن يصوتوا لتقرير الأول على الدورة أو صاحب أفضل حوار أو من منهم قام بأكبر مشاركة ومن منهم صاحب أفضل قدرة على التواصل مع الآخرين وغيرها من الألقاب.

وبالطبع يحصل أصحاب هذه الألقاب على جوائز رمزية كعلبة الشوكولا أو باقة ورد أو كتاب أو شريط اوشهادات خاصة.

وفي النهاية تهدف كل هذه الإجراءات إلى جعل يوم التخرج يوما لطيفا وممتعا ومسليا، ويشعر الجميع بالرضا عن أنفسهم وعن الآخرين كذلك.



تمرين 238

هدايا صغيرة

ابحث عن المكافآت غير الاعتيادية

استعمل الهدايا الصغيرة كمكافآت أثناء البرنامج عند مشاركة أحد المتدربين أو إجابته على سؤال أو تقديمه لاقتراح.

فمثلاً وجد أحد المدربين علب كبريت في أحد أندية السيارات مكتوب عليها الشعار التالي "حيث يجتمع الفائزون" فطلب كمية منها، وتبرع النادي ببضع عشرات منها للاستخدام في برامج تدريبية مختلفة كهدايا فورية.

ابحث في محلات الأدوات المكتبية أو المنتجات الورقية عن منتجات تقول "مبروك" أو "شكرا لك" أو أي عبارة يمكن ربطها بمادة تدريبية.

وطبعا يمكن استعمال هدايا أخرى كالحلويات والمفكرات والأدوات المكتبية أو الكتب والأشرطة .



الفصل الرابع

ما بعد الدورة

تمرين 242

التسخين قبل المباراة

التدريب أثناء "تسخين ما قبل المباراة" يخفف التوتر

تقوم شيري جونز في الفترة التي تسبق الاختبارات الرسمية بتقديم اختبار تجريبي يتم أخذه بأسلوب الفريق وذلك من أجل التدريب على الاختبار وتخفيف التوتر.

وتلعب هي دور المدرب وتطلق على الاختبار التجريبي "تسخين ما قبل المباراة" ويساعد التدريب والتوجيه على تخفيف التوتر وبث الثقة لدى كل مشارك كي يتمكن من أخذ الاختبار الحقيقي (المباراة) بثقة أكبر.

تمرين 243

الاجتماعات بعد الدورة

الاجتماعات بعد الدورة تساعد على تحسين تطبيق التدريب

القيمة الحقيقية لأي برنامج تدريبي هي مدى فعاليته في التطبيق العملي. ولأجل تعميق المعلومات ومهارات التدريب للمشاركين، يدعو مايك كانفيلد المشاركين للاجتماع بعد أسبوع من انتهاء التدريب ومرة أخرى بعد ثلاثة أسابيع.

والفكرة من هذه الاجتماعات هي إعطاء الفرصة للمشاركين ليعبروا ويشرحوا للآخرين كيف استخدموا أفكارا من برنامج التدريب الذي مروا به ليطبقوا المعلومات والمهارات في واقع عملهم، واقتراح هذه الأفكار على باقي المجموعة ممن قد يواجهون صعوبة في ترجمة النصائح والمعرفة التدريبية في ظروف عملهم.